UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

Davi Rogério de Moura Costa

O Controle nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras: *insights* a partir daquelas com propriedade dispersa e complexas

RIBEIRÃO PRETO
2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Augusto Reis Gomes
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Carlos Alberto Grespan Bonacim
Chefe do Departamento de Contabilidade

DAVI ROGÉRIO DE MOURA COSTA

O Controle nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras: *insights* a partir daquelas com propriedade dispersa e complexas

Tese de Livre Docência apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, como parte do concurso junto ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

RIBEIRÃO PRETO
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Costa, Davi Rogério de Moura
O Controle nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras: *insights* a partir daquelas com propriedade dispersa e complexas / Davi Rogério de Moura Costa – Ribeirão Preto, 2022.
250f.: il.; 30 cm

Tese de Livre Docência apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, como parte do concurso junto ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo

1. Cooperativas. 2. Cooperativismo. 3. Governança. 4. Controle.

DAVI ROGÉRIO DE MOURA COSTA

O Controle nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras: *insights* a partir daquelas com propriedade dispersa e complexas

Tese de Livre Docência apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, como parte do concurso junto ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Área de Concentração: Controladoria

Dedico aos que me foram e são exemplos de vida e de amor incondicional. Vocês iluminam minha caminhada e me inspiram a ser uma pessoa melhor cotidianamente.

AGRADECIMENTOS

São muitas pessoas e situações para agradecer, porque sem elas eu não teria chegado até esse momento. Agradeço a minha avó (Dn. Ana) e mãe (Dn. Jô, como gostava de ser chamada). A minha vó contou pra minha mãe, que contou para mim a história do “ventre iluminado”. Uma luz pairava sobre o seu ventre, iluminava a criança em seu útero, enquanto ela dormia. Quando ouvi e compreendi a história, passei a me sentir assim. Um ser iluminado. Essa sensação mudou a minha forma de olhar e me comportar no mundo.

Não fosse o meu pai (Tinho), dono de um coração de tamanho infinito, que me deu todos os exemplos de amor ao próximo, eu talvez não tivesse caminhado até aqui. Junto com a “Jô” me permitiu ter a sensação de uma casa e toda a segurança incondicional que ela propicia. Eu sempre soube que poderia voltar para casa sem dar explicações, caso algo desse errado.

Na nossa casa, sempre partilhada com irmãos, irmãs, primos, primas e tios, sempre coube mais um. Nunca importou o número; sempre houve sorriso, embora também tenha havido choro, e música (alta). Um combinação alegre que me fortalece até hoje quando esses momentos se repetem. A vida se torna uma festa quando Dani, Nana, Thici, Max e eu nos encontramos. Eu agradeço a vocês cada momento vivido juntos. O sorriso sempre presente faz o tempo passar voando.

À Polly, minha amada esposa, eu peço desculpas pela ausência e agradeço por sempre estar ao meu lado e entender a ausência nos últimos períodos. Preciso deixar claro que seu estímulo é fundamental na minha vida; sei que você me deseja o melhor. Espero poder continuar caminhando de mãos dadas contigo até quando nos for concebida saúde para as nossas saídas semanais. Só nossas.

Ao meu amado filho, Pedro, eu não consigo expressar o quanto sou grato por sua vinda a esse mundo. Desde que eu soube da sua existência a vida passou a ter um significado diferente. A palavra amor passou a fazer todo o sentido. Você me ensina e inspira todos os dias; quero continuar tendo saúde e sabedoria para ser pai, irmão, amigo e técnico. Sempre vou admirar e torcer para você voar e mergulhar nos caminhos e aventuras que desejar. Saiba que seu quarto sempre estará arrumado para você voltar à sua, à nossa casa. Sempre filho.

Quando novo fiz amigos mais “velhos” e quando mais “velho” fiz amigos mais “novos”. Todos se tornaram especiais. Nossa convivência permitiu aventuras inesquecíveis. Quando for necessário me chamem, quando for possível apareçam para dividirmos sorrisos e emoções, sejam elas quais forem. Aos que não estão mais por aqui, me aguardem. Ainda brindaremos para comemorar todos os acontecimentos.

A caminhada profissional teria sido insuportável se eu não tivesse encontrado algumas pessoas. As trocas me engrandeceram em cada momento. Em nome do Sig, que me estimulou a vir para a FEA-RP/USP, eu agradeço a todos. A forma como interagimos me motivou e mostrou os caminhos para eu ser um profissional melhor.

Por fim, agradeço a Deus - a luz que me ilumina. Algo que não consigo explicar, mas que sinto todos os dias. Na minha jornada de vida, a sua presença é constante e concreta. O efeito aleatório sempre fez teve efeito positivo na equação da minha vida. Todas as vezes que pensei que as “coisas” tinham dado errado, com o passar dos anos, quando tive paciência e oportunidade para ligar os pontos, percebi que tudo havia sido perfeito. Graças Senhor!

“If I have seen further than others, it is because I stood on the shoulders of giants”

Sir. Isaac Newton

O CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS: *INSIGHTS* A PARTIR DAQUELAS COM PROPRIEDADE DISPERSA E COMPLEXAS

Uma vez que o controle da organização tem efeito direto sobre seus níveis de eficiência, ou seja, sobrevivência, a tese conduzida almejou aprofundar o conhecimento do controle pelos cooperados nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Para tanto, foi necessário propor uma conceituação dos termos controle e problema do controle, amplamente abordados na literatura especializada, mas raramente definidos, descrever as estruturas de governança e o processo de alocação de autoridade num grupo de organizações caracterizadas pela propriedade dispersa e complexas e tipificá-las quanto ao controle pelo cooperado. Além disso buscou-se identificar o perfil dos executivos, sócios ou contratados, responsáveis pela sua administração, as atividades que lhes são atribuídas, as formas pelas quais são incentivados e suas percepções sobre o processo de delegação de direitos decisórios. Considerando os dados coletados e tratados para o ano de 2019, os resultados destacam que há uma maior concentração de cooperativas, em particular as mais longevas e maiores - em termos de receita financeira -, nas regiões mais desenvolvidas do país; suas estruturas de propriedade têm se tornado mais dispersas, vis-a-vis o número de filiais e dispersão da área de atuação geográfica, e sua gestão mais complexa. Dos quatro modelos de controle pelos cooperados propostos, foi verificada a predominância de dois deles. O mais frequente é aquele onde os sócios optam por eleger diretamente um de seus membros como presidente da cooperativa, em assembleia geral, para assumir a função de executivo. Todavia, as cooperativas que optaram por esse modelo não diferiram estatisticamente daquelas cujo controle pelos sócios é do tipo delegado, isto é, os cooperados elegem o conselho de administração na assembleia, e o órgão, por sua vez, contrata um profissional para ser o executivo. Independente de serem eleitos ou contratados, a maior parte dos dirigentes tem uma trajetória profissional vinculada à da cooperativa. Se por um lado a estreita relação desses indivíduos com a história da cooperativa e com uma parte dos sócios aparenta trazer garantias ao processo gestão, por outro a ausência de experiência em outras organizações pode se tornar um gargalo para fins de eficiência. De toda forma, são necessários mais estudos para entender como aumentar a eficiência nas tomadas de decisão de controle e gestão desses arranjos, sem que isso implique em perda de controle pelos sócios. Sobretudo, em cenários onde os membros do conselho de administração são produtores rurais, cujo tempo de dedicação à cooperativa é limitado e sua preferência de alocação de tempo é pela atividade produtiva e não a administrativa.

Palavras-chave: Cooperativas; Governança; Gestão; Controle

THE CONTROL IN THE BRAZILIAN AGRICULTURAL COOPERATIVES: INSIGHTS FROM THOSE WITH DISPERSED OWNHERSHIP AND COMPLEX MANAGEMENT

Once the control of the organization affects its efficiency levels, that is, its capacity to survive, this research was developed in order to expand the knowledge on how the agricultural cooperatives members control their company. In this way, we have suggested a concept for it, and to the inherents problem of the control due to the member participation on the management. Also, were describe the governance structure and autority allocation to a not aleatory sample of cooperatives, whose ownership structure was characterized as diffuse and the complex management. From the review of literature, we proposed diffents models based on how the managers are controlled by members and applied it to the sample. In addition to that, managers' main characteristics, their activities, the incentive mechanisms that have been used to create more effort level from them and the way which they allocate their time on management were described, considering if they were nominated from general meeting of members or hired to the position by board of directors. Moreover, their perception of benefits, cost, and challengers to separate ownership and control were explored. The data collected and analised are of 2019. Our finds pointed out to the concentration of the bigger cooperatives at South and Southeast of Brazil - the economic developed regions. Among the four control models tipified, the more frequent is that one where the members nominate the chief executive officer in the general assembler. However, the cooperatives in this group do not differ from those of the second type more adopted, where the control by member is tipified as delegated control, because the board of directors hire the general manager. In terms of characteristics, in general, regardless of beeing elected or hired, the main executives of the cooperatives in the sample developed their profissional career on the cooperatives. Although it might generates to them reputation, knowledge of the company history and members' preferences, and it sinalize to the other owners better management, the experience missing in another company or business, or even technical capacity can reduce their contribution and reduce efficiency of the company. Some questions remain, maybe the most important for while is: how to increase the eficiency management of cooperatives without it affects the control by members? Specially, as the members of board directors are farmers, whose time to monitoring managers are limited, and their preference activities, in terms of time allocation and effort, are those that affects directly your short time profitability.

Keywords: Cooperatives; Governance; Management; Control

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estabelecimentos de Cooperativas por condição do CNPJ 106
Tabela 2 – Distribuição das Cooperativas nas diferentes regiões do Brasil. . . . 108
Tabela 3 – Distribuição das Cooperativas quanto ao tamanho nas diferentes regiões do Brasil. 110
Tabela 4 – Distribuição das Cooperativas quanto a área de atuação nas diferentes regiões do Brasil. 111
Tabela 5 – Distribuição das Cooperativas quanto a complexidade de gestão nas diferentes regiões do Brasil. 112
Tabela 6 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Sul, em 2020. 113
Tabela 7 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Sudeste, em 2020. 115
Tabela 8 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Centro-Oeste, em 2020. 116
Tabela 9 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Norte, em 2020. 117
Tabela 10 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Nordeste, em 2020. 119

Tabela 11 – Estatística Descritiva das 50 maiores cooperativas agropecuárias . 175
Tabela 12 – Distribuição das 50 maiores Cooperativas Agropecuárias, considerando as características de interesse 176
Tabela 13 – Comparativo entre as médias dos grupos, utilizando o teste *t-student*, considerando as variáveis de interesse. 177
Tabela 14 – Características das Cooperativas, considerando o Modelo de Controle ou Governança Identificado. 178
Tabela 15 – Características dos Órgãos dentro da Arquitetura Organizacional, considerando o Modelo de Controle ou Governança Identificado. . . 180
Tabela 16 – Perfil dos Executivos entrevistados, considerando as características e cargos de interesse. 187
Tabela 17 – Alocação de tempo dos dirigentes, considerando diferentes relações de agência. 192
Tabela 18 – Alocação de tempo dos dirigentes, considerando os modelos de controle identificados. 196
Tabela 19 – Mecanismos de Controle e Incentivos aos Agentes, por tipo de Principal. 198
Tabela 20 – Mecanismos de Controle e Incentivos aos agentes, considerando os modelos de controle identificados. 201

Tabela 21 – A separação entre propriedade e controle nas cooperativas, conforme a percepção dos entrevistados. 202
Tabela 22 – Opinião sobre a separação, considerando o cargo, a função e o modelo de controle pelos cooperados na cooperativa. 204

Tabela 23 – Cooperativas que possuem filiais em outros Estados - PT 1 231
Tabela 24 – Cooperativas que possuem filiais em outros Estados - PT 2 232

Tabela 25 – 50 Maiores cooperativas agropecuárias 233

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Órgãos possíveis na Estrutura de Governança de Cooperativas . . . 142
Figura 2 – Órgãos e relações de Agência quando o Controle é Integral 145
Figura 3 – Estrutura de Governança do Modelo Clássico 148
Figura 4 – Estrutura de Governança com Modificações 151
Figura 5 – Estrutura de Governança, cujo controle é Compartilhado 153
Figura 6 – Estrutura de Governança, cujo Controle é Delegado 155
Figura 7 – Estruturas de Governança e Tipos de Controle via Cooperados. . . 159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores que afetam a magnitude do Problema do Controle nas Cooperativas. 139
Quadro 2 – Síntese dos diferentes modelos de Estruturas de Governança, considerando o Controle pelo Cooperado. 157

Quadro 3 – Autores e contribuições para o Problema do Controle 235

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 O Controle nas Cooperativas Brasileiras 18
1.2 Objetivos, Contribuições, Limitações e Desafios da Pesquisa . . 22

2 REFERENCIAL TEÓRICO 27
2.1 Cooperativismo e Cooperativas 27
2.1.1 Conceitos Teóricos - As abordagens na academia 28
2.1.2 Conceitos Empíricos - As abordagens fora da academia 34
2.2 Ação Coletiva e Cooperativas 37
2.2.1 Motivações para a Ação Coletiva 42
2.3 Custos e Direitos de Propriedade em Cooperativas 59
2.3.1 Custos de Propriedade 60
2.3.2 Direitos de Propriedade 62
2.4 Direito ao Controle, Autoridade e Decisões em Cooperativas . . 75
2.5 Relações de Agência nas Cooperativas 79
2.5.1 Modelo de Agência: Agente com única Tarefa 81
2.5.2 Modelo de Agência: Agente com múltiplas Tarefas 89

3 ESTATÍSTICAS DE COOPERATIVAS E SÍNTESE METODOLÓGICA 97
3.1 Estatísticas sobre o Cooperativismo Brasileiro 97
3.2 Síntese Metodológica 101
3.3 O Cooperativismo Brasileiro em números: distribuição regional e características 106

4 O CONTROLE NAS MAIORES COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS 121
4.1 Introdução 121
4.2 Revisão de Literatura 123
4.2.1 O Controle pelo Cooperado e os Problemas inerentes 123
4.2.2 Problemas do Controle e Ineficiências nas Organizações 137
4.2.3 Estruturas de Governança e o Controle pelos Cooperados 141
4.3 Composição da Amostra e Procedimentos Metodológicos 162
4.3.1 Procedimentos Metodológicos: Coleta e Tratamento de Dados . 164
4.4 Resultados e Discussões 173
4.4.1 Características das Cooperativas Estudadas 173
4.4.2 Estruturas de Governança e Controle pelos Cooperados 177
4.4.3 Os Executivos das Cooperativas 186

4.5 Conclusões e Comentários 205

5 *INSIGHTS* E REFLEXÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 211

REFERÊNCIAS 214

APÊNDICE A – COOPERATIVAS QUE REALIZAM OPERAÇÕES EM OUTRO ESTADO 230

APÊNDICE B – 50 MAIORES COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 233

ANEXO A – AUTORES E CONTRIBUIÇÕES PARA O PROBLEMA DE CONTROLE 235

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: O CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 237

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: ANÁLISE DO ESTATUTO DA COOPERATIVA 243

1 INTRODUÇÃO

A origem e presença das cooperativas é vinculada a motivações econômicas relacionadas à existência de falhas de mercado. Em geral, considera-se que são organizações estruturadas para criar ou capturar valor ou mesmo mitigar parte dos riscos das atividades desenvolvidas por seus proprietários. É assumido como pressuposto que geram resultados relevantes aos donos e têm impacto na economia local. Por conseguinte, há a tendência dos governos as considerarem como potencial instrumento de política pública para afetar o bem-estar social. Tendo isto em vista, é frequente em distintos países a presença de órgãos específicos para atuar promovendo ou incentivando este tipo de organização (SIDGWICK, ; PIGOU, 1950; LEVAY, 1983; HANSMANN, 1996; SIZYA, 2001; KABOSKI; TOWNSEND, 2011; ILO, 2017a).

Todavia, ainda restam dúvidas se os incentivos criados, via política pública, a esse tipo organizacional são mecanismos efetivos que contribuem para otimizar sua capacidade de gerar os ganhos sociais esperados, ou se, eventualmente, se transformam em instrumentos de proteção que promovem perdas de eficiência organizacional, em particular a “ineficiência - X” apontado por Leibenstein (1966), tornando-as inócuas ou, potencialmente, as próprias falhas de mercado.

Na medida em que o controle da organização é um elemento chave da eficiência organizacional, aprofundar o conhecimento de como o mesmo ocorre nas cooperativas é um avanço importante. Uma vez que, permitirá a melhor compreensão da relação entre a política pública direcionada a essas organizações e os seus efeitos no bem-estar social e, portanto, poderá gerar aprimoramentos nos mecanismos de incentivos a serem direcionados a esse tipo de arranjo contratual.

Não obstante a importância de mais conhecimento a respeito do controle nessas organizações, nota-se que dentro da temática governança ainda são poucos os trabalhos que o apresentam ou exploram de forma consistente e estruturada. Essa constatação, talvez seja explicada, dentre outros fatores, pelo elevado grau de dificuldade para acessar dados dessas organizações ou também pelo fato do arcabouço teórico utilizado pelos pesquisadores brasileiros ainda ser, predominantemente, alicerçado em elementos da doutrina cooperativista amplamente propalado no século passado por autores como, por exemplo, Benecke (1980), Pinho (1987), Amodeo (1999), Schneider (2012).

A junção dos elementos expostos foram os motivadores desse estudo. Isto é, a constatação da necessidade de mais conhecimentos que auxiliem no processo de aprimoramento da política pública destinadas a essas organizações e a existência de “poucos” trabalhos nacionais estruturados instigaram sua realização.

Portanto, a pesquisa foi realizada com a intenção de contribuir para expandir o conhecimento sobre o controle nas cooperativas, apresentar um referencial teórico robusto que pode complementar ou aprimorar a visão doutrinária dos estudos de cooperativas, enquanto uma organização econômica, e trazer uma breve e modesta contribuição para a descrição de estatísticas que apontam sua atuação no Brasil.

O arcabouço teórico apresentado no Capítulo 2 foi fruto do esforço de trazer os elementos teóricos que fundamentam o surgimento e a existência dessas organizações e sustentam os estudos sobre sua governança.

Na sequência, no Capítulo 3, foram apresentadas as estatísticas que descrevem sua presença e atuação no Brasil. Isto é, gerou uma visão ampla desse tipo de empreendimento, considerando algumas variáveis propostas.

Adiante, no Capítulo 4 foram descritos “novos” conhecimentos sobre o controle nas principais cooperativas agropecuárias nacionais. O mesmo foi fruto de um intenso trabalho de garimpagem de dados e exploração das relações pessoais para acessar informações até então pouco ou nunca divulgadas. Por fim, o Capítulo 5 trouxe *insights* a partir da pesquisa conduzida e reflexões para pesquisas futuras.

Adiante, ainda como parte dessa introdução, há a descrição do porquê o controle nas cooperativas brasileiras é o tema-chave do estudo e se consolida, por si só, como um problema de pesquisa que ainda demanda esforço para gerar novos conhecimentos.

1.1 O Controle nas Cooperativas Brasileiras

A combinação entre propriedade coletiva e cumprimento de determinações institucionais faz com que os cooperados reunidos na Assembleia Geral (AGer) elejam dentre eles membros para compor o Conselho de Administração (CAdm). A este órgão são delegados direitos de controle, isto é, autoridade para tomar decisões em nome dos proprietários (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

A delegação de poder ocorre por meio de uma relação de agência que existe sob uma forma contratual incompleta, dada a racionalidade limitada dos envolvidos e a presença de assimetria de informação entre as partes. Portanto, apresenta custos positivos e crescentes (GROSSMAN; HART, 1986; HART; MOORE, 1990; WILLIAMSON, 2008; SEGAL; WHINSTON, 2013).

Estudos sobre sua alocação em cooperativas permitem a melhor compreensão da composição e funcionamento das estruturas de governança, das formas de controle e níveis de eficiência. É comum em trabalhos que abordam essa temática, o uso do termo “Problema do Controle”. Por exemplo, Helmberger (1966), Jensen e Meckling

(1979), Vitaliano (1983), Porter e Scully (1987), Staatz (1987), Cook (1995), Costa (2010), Cook e Burress (2013), Sacchetti e Birchall (2018) e Qian e Olsen (2018) os abordam. Em nenhum deles, todavia, há um conceito formal e replicável. Há descrições que, em geral, são relacionadas ao problema de agência.

Autores, tais como Sidgwick (), Pigou (1950), Jensen e Meckling (1979), Porter e Scully (1987), Ferreira e Braga (2007), dentre outros, sugerem que cooperativas têm menor nível de eficiência econômica, quando comparadas à outras organizações não cooperativas, atuantes na mesma indústria e de porte similar. A explicação comum sobre as diferenças nos níveis é que a redução se deve à presença dos cooperados no controle.

Estudiosos como Helmberger (1964), Vitaliano (1983), Staatz (1987) e Deng e Hendrikse (2015), por sua vez, destacam que sob determinadas condições a presença do cooperado no controle ocasiona perdas. Todavia, quando essas condições não são satisfeitas, segundo os autores, a atuação deles na administração traz ganhos.

Ainda, pesquisadores como Cornforth (1995), Cornforth e Edwards (1999) e Sacchetti e Birchall (2018), no extremo oposto dessa temática, apontam que a profissionalização, aquela realizada com o puro desejo de otimizar os resultados econômicos da cooperativa, sem as ponderações do quadro de sócios, pode provocar perdas irreversíveis do arranjo construído com a cultural e identidade dos cooperados com a localidade. Culminando, assim, na sua descaracterização enquanto empreendimento coletivo e local.

Como se nota, o tema não é consolidado na literatura. Há referências favoráveis e desfavoráveis à participação direta e/ou indireta dos cooperados, enquanto membros eleitos, no controle da cooperativa.

Aparentemente, a presença dos sócios contribui para uma melhor visão estratégica dos negócios e da manutenção das atividades da organização condizentes às características locais. Porém, os ganhos decorrentes da sua atuação direta podem se tornar limitados ou, eventualmente, negativos à medida que aumenta a heterogeneidade entre o corpo de proprietários e a complexidade do modelo de negócio. No limite, sua participação poderia tornar o empreendimento menos eficiente a ponto de ser descontinuado.

De forma indireta a discussão sobre a participação do cooperado na gestão do empreendimento, ou seja, no controle, se tornou mais conhecida no Brasil pelo nome autogestão. Singer (2002) usa esse termo para caracterizar a gestão e segmentar as cooperativas com ênfase na economia solidária das demais[1]. O autor defende e

[1] Essa afirmação é feita a partir de uma conversa com o Prof. Paul Singer, quando eu participava do Conselho da Incubadora Tecnológica de Cooperativas da USP. Em suas palavras, “por ser um Marxista convicto não consigo conceber a ideia de trabalhadores em cooperativas.”

conceitua o termo ao apontar que: “as cooperativas devem ser administradas diretamente por sócios eleitos para a função e que se pautam pelas diretrizes aprovadas em assembleias gerais ou, quando a empresa é grande demais, em conselhos de delegados eleitos por todos os trabalhadores” (SINGER, 2002, p. 4).

Na mesma linha, a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR) também se refere ao termo como o “processo pelo qual os próprios cooperados, líderes e dirigentes assumem a total responsabilidade pela gestão da cooperativa (...), sem a necessidade da interferência Estatal em seu funcionamento” (OCEPAR, 2020).

Nas duas primeiras décadas desse século o tema controle nas cooperativas passou a ser debatido em termos empíricos com mais frequência. Isto é, a participação dos sócios na gestão do empreendimento e seu reflexo, por exemplo, na performance da organização. Em outras palavras, a “autogestão” desses empreendimentos.

Até o final da primeira década, as entidades de representação do movimento cooperativo Brasileiro, isto é, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS), embora tivessem visões ideológicas distintas sobre cooperativas e cooperativismo, defendiam a participação direta e exclusiva dos cooperados nos conselhos e na gestão.

A razão para o posicionamento de ambas entidades estava num dos princípios do cooperativismo: gestão democrática pelos sócios. Além disso, apontavam que a autogestão propiciaria maior alinhamento de interesse, pois os cooperados na gestão estariam mais familiarizados às necessidades dos demais proprietários. Portanto, sua presença contribuiria para reduzir os impactos ocasionados pelo desalinhamento de interesses entre proprietários e gestores, ou seja, os custos de agencia.

Em particular, para a OCB, esse paradigma também era sustentado pela evidência de que as cooperativas Brasileiras que continuamente apareciam nas principais posições dos diferentes *rankings*, que traziam as “maiores” cooperativas do Brasil, por exemplo, os divulgados periodicamente pela revista Exame, tinham como característica comum o fato das suas estruturas de governança sempre terem cooperados diretamente envolvidos com a administração do negócio. Já no caso da UNICOPAS, a justificativa predominante para a defesa do sistema de autogestão, influenciada por Singer (2002), era o fato de não ser adequado uma separação entre empresa e capital com funcionários.

A partir do início da segunda década, o forte crescimento das cooperativas agropecuárias e de crédito trouxeram novamente o debate sobre o tema. O Banco Central do Brasil (BCB), por exemplo, adotou medidas regulatórias sobre as estrutura de governança das maiores e mais complexas cooperativas de crédito para impedir

que membros do Conselho de Administração (CAdm) assumissem funções na diretoria-executiva (DExe) (BRASIL, 2015).

Na mesma linha, porém, sem imposição regulatória, algumas das maiores cooperativas agropecuárias mais famosas do Brasil, por exemplo, a Cooperativa Agroindustrial COAMO (COAMO) e COCAMAR Cooperativa Agroindustrial (COCAMAR), adotaram mudanças nas suas estruturas de governança de forma a permitir que a gestão fosse realizada por um presidente executivo contratado. Isto é, que houvesse a delegação dos direitos de controle a profissionais contratados[2]. Essas ações aparentemente levaram a OCEPAR a refletir sobre seu posicionamento em relação a Autogestão.

Não obstante os posicionamentos das entidades de representação, pesquisadores nacionais também passaram a explorar um pouco mais da temática governança nas cooperativas; os resultados dos seus estudos, em linha com parte do pensamento teórico, sugerem que os benefícios da presença dos cooperados na gestão é limitado.

Por exemplo, Ferreira e Braga (2007) relatam que as cooperativas de leite apresentavam menor nível de eficiência quando comparada aos arranjos pares que não tinham a mesma personalidade jurídica. Parte das explicações para os resultados observados, de acordo eles, estava relacionada ao fato dos gestores sofrerem maior nível de intervenção dos cooperados, especificamente nas decisões relacionadas a precificação, quantidade e qualidade dos serviços e produtos fornecidos ao quadro de sócios.

Também abordando o tema e tentando explorar as possíveis razões para o desempenho relativo menor, Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) relatam a existência de dois órgãos formados exclusivamente por cooperados na estrutura organizacional das cooperativas, CAdm e CFis, aos quais são delegados direitos de controle pelos cooperados. Entretanto, o CFis, de acordo com os autores, é pouco efetivo na sua função de monitorar o comportamento dos gestores.

Para eles, embora o CFis faça verificações nos demonstrativos financeiros, menos de 20% deles contratam ou acessam os relatórios emitidos pelas auditorias externas ou internas. Além disto, é comum ocorrer reuniões conjuntas entre esse órgão de monitoramento e o CAdm. Essas reuniões, na visão dos autores, criam problemas de isenção. Pois permite a possibilidade de coalizão entre as partes ou

[2] A COCAMAR, dentre as duas cooperativas citadas, adotou a estrutura profissionaliza em 2014 (AMANHã, 2022); a COAMO promoveu a alteração em 2019 (COAMO, 2022).

inibe a atuação do órgão fiscalizador[3].

Bortoleto e Costa (2015) também abordaram a temática participação dos cooperados na gestão da cooperativa. Em seu trabalho, conduzido especificamente para cooperativas agropecuárias localizadas no Estado do Paraná, os autores identificaram que os gestores (cooperados) gerenciavam os resultados apresentados pelas organizações. Por exemplo, faziam escolhas no sentido de suavizar a renda. Entretanto, também foi consistente nos achados que os gestores maximizavam a função objetivo de distribuição dos resultados à medida que esses existiam.

De toda forma, em síntese, o tema controle nas cooperativas no Brasil ainda é pouco explorado e debatido do ponto de vista acadêmico e empírico. Entretanto, é algo que demanda mais atenção. Especialmente num cenário que sugere estar havendo crescimento da complexidade da gestão dessas organizações, seja por expansão nos números de sócios, dispersão da área geográfica de atuação e da heterogeneidade das atividades desenvolvidas.

Em complemento, é possível notar o uso de diferentes conceitos e terminologias em trabalhos acadêmicos e posicionamentos institucionais que remetem ao controle das cooperativas pelos sócios. Isto é, à participação do cooperado na administração da cooperativa. Por exemplo, Staatz (1987) usa o termo administração, Porter e Scully (1987) se referem ao controle e, Singer (2002) e OCEPAR (2020), por sua vez, empregam o uso da palavra gestão. Não é claro se esses termos têm significados diferentes ou se são sinônimos.

Além disto, a relação entre à participação do membro na gestão e perda de eficiência não é estabelecida de forma clara suficiente. Por exemplo, a perda de eficiência ocorre somente se gestão é feita exclusivamente pelos sócios? E se for uma participação apenas parcial, há também perdas de eficiência? O perfil do sócio eleito para ser gestor tem efeito ou basta que seja sócio para gerar perdas?

Portanto, novamente, há todo um caminho para ser explorado em estudos relativos ao controle nessas organizações.

1.2 Objetivos, Contribuições, Limitações e Desafios da Pesquisa

Tendo em vista o aparente dilema, as indefinições e lacunas relacionados à participação do cooperado na administração da cooperativa, pretendeu-se com a realização deste estudo aprofundar o conhecimento sobre o controle nas cooperativas agropecuárias brasileiras e, com isto, contribuir para ampliar o

[3] É frequente nos contatos com dirigentes de cooperativas agropecuárias e de crédito o relato sobre as dificuldades de atrair novos integrantes ao CAdm e CFis. Isto é, a dificuldades para encontrar cooperados dispostos a participar destes órgãos de governança.

entendimento e tornar mais claro o conceito, cuja ausência deixa dúvidas que são defendidas ou criticadas.

Especificamente, para conseguir alcançar o objetivo geral, foi necessário concretizar algumas etapas metodológicas, que foram caracterizadas como objetivos específicos em si. Sendo eles:

1. Construir um referencial teórico que permitisse entender desde as motivações para a criação de uma cooperativa até a forma como pode ocorrer a alocação de autoridade nessas organizações. Isto é, sua estrutura de governança;
2. Apresentar uma breve descrição da atuação dessas organizações no Brasil. Em outras palavras, gerar um conjunto de estatísticas que trazem informações sobre como esse tipo de organização está distribuído em território nacional;
3. Conceituar os termos Controle de Cooperativas e Problema do Controle, oriundo da participação do cooperado na administração das cooperativas;
4. Descrever as estruturas de governança e o processo de alocação do controle num grupo de organizações;
5. Propor uma tipologia da estrutura de governança considerando o controle da cooperativa pelo cooperado;
6. Apresentar o perfil dos executivos e suas percepções sobre a alocação do controle;
7. Identificar os mecanismos de controle e incentivo predominantes nessas organizações;

É importante destacar que os resultados do que foi almejado em cada etapa metodológica, ou seja, dos objetivos específicos, são conhecimentos que se constituem como insumo base para outros trabalhos acadêmicos em andamento, que compõe a agenda de estudos do pesquisador[4].

Entre as contribuições do trabalho, a primeira a ser destacada consiste no referencial teórico construído e apresentado no Cap. 2. O seu conteúdo é uma compilação de diversos elementos teóricos acessados na literatura, em diferentes fontes e momentos de tempo, que permite com algumas simplificações a aplicação de conceitos da economia de organizações nas cooperativas. Buscou-se, por

[4] Na agenda há um conjunto de questões que estão sendo exploradas; duas delas merecem destaques, dada sua proximidade com o tema aqui conduzido: o problema do controle, que potencialmente implica em perda de eficiência, pode ser mitigado pela adoção de mecanismos de incentivo ao "agente-cooperado"? A *x-inefficiency* é correlacionada com a presença dos sócios no controle da cooperativa?

exemplo, apresentar desde os elementos que estimulam a sua criação até parte das relações de agência que delineiam a alocação dos direitos de propriedade e controle e suas estruturas organizacionais.

Na mesma linha, o Cap. 3, que apresenta uma síntese de estatísticas das cooperativas brasileiras, também pode ser destacado como um contribuição dessa tese. É a primeira que traz uma descrição estatística usando os dados da Receita Federal do Brasil (RFB). Além disso, também é a primeira que apresenta dados relacionados ao tamanho, em número de filiais, à complexidade da gestão, considerando o número de CNAES, e a dispersão da área geográfica de atuação através da distância média entre filiais e sede da cooperativa. São medidas que poderão nortear outros estudos que abordem sua atuação, crescimento e impactos.

O direcionamento e a exploração do problema do controle no Ca. 4, embora apresente resultados ainda caracterizados como *insights* iniciais, permitiram que o trabalho também contribuísse ao inovar na abordagem, no caso Brasileiro, das diferentes relações de agência que norteiam a alocação do direito de controle entre o grupo de cooperados, reunidos em Assembleia Geral (AGer), e Conselho de Administração (CAdm) e entre esse órgão e os responsáveis pela gestão (DExe) cotidiana da cooperativa.

A abordagem trouxe relevância ao estudo, pois propiciou o melhor entendimento do problema do controle nessas organizações e auxiliou na ampliação do entendimento sobre o uso de mecanismos de incentivo e monitoramento adotados, em especial porque são desenhados num ambiente cuja alocação dos de autoridade pelo proprietário ocorre por imposição legal e via contratos incompletos.

O texto traz novos elementos à discussão sobre a *x-efficiency* em cooperativas, inicialmente suscitada como potencial fraqueza por Sidgwick (), reforçada por Pigou (1950) e melhor explicitada por Porter e Scully (1987) e explorada por Ariyaratne et al. (2000), dentre outros.

A junção do Cap. 2 e 4 suscita o debate inicialmente trazido por Pigou (1950) e mostra que o mesmo ainda persiste na literatura. Em síntese, deixa aberta a discussão sobre se essas organizações deveriam receber tratamento diferenciado. Por exemplo, no caso do Brasil, o não recolhimento de imposto de renda sobre o excedente praticado na sua relação com o cooperado. Em outras palavras, uma "renuncia fiscal" sobre o excedente auferido pela cooperativa nas operações que desenvolvem com os associados ou em nome deles no mercado.

A questão chave derivada é se essa renuncia fiscal está tendo efeito no equilíbrio de mercado, uma vez que pode estar gerando ganhos de competitividade por estar suprimindo os efeitos adversos do "problema do controle". Isto é, promovendo elevações nos níveis da "ineficiência X" dessas organizações. É

possível, no limite, que o “subsídio” dado possa configurar transferência de renda de parte da economia para os integrantes dos órgãos decisórios destas organizações. E, portanto, reduzindo o bem-estar social. Ao contrário do que os defensores deste tipo de organização defende.

Por fim, uma outra contribuição desse trabalho é que os achados contribuíram para que um novo projeto de pesquisa fosse aprovado na Chamada 11 do CNPq de 2022. O mesmo almeja, dentre outros objetivos, verificar se os tipos de controle propostos nessa tese têm aderência numa amostra maior de cooperativas agropecuárias e também em cooperativas de crédito. O ponto forte do novo projeto é a continuidade dessa temática sem limitação temporal para acessar os dados das organizações e agendar entrevistas com os executivos.

Todavia, o trabalho também tem limitações. Entre elas, a primeira que merece atenção é referente ao enfoque teórico e ao conceito de cooperativa escolhido para conduzir essa pesquisa. É sabido que o conceito que melhor define uma cooperativa não é consenso entre os cientistas sociais, pois se trata de um tipo de organização que pode ser estudada em diferentes áreas de conhecimento. Por exemplo, ciências políticas, sociais e econômicas.

Neste estudo optou-se pelo arcabouço teórico das ciências econômicas para investigá-las e decorrente disso, é presumido que se tratam de organizações econômicas e como tal um conjunto de contratos. Essa abordagem também foi adotada, dentre outros, por Vitaliano (1983), Hendrikse e Veerman (2001a), Hendrikse e Veerman (2001b), Costa, Chaddad e Azevedo (2013), e Jia, Hu e Hendrikse (2016).

A opção foi feita pois permite, sem perdas de generalidade, estudar as relações contratuais de interesse, ou seja, aquelas entre os proprietários e executivos, eleitos ou contratados, que norteiam a alocação dos direitos de controle. Talvez, uma abordagem metodológica multidisciplinar fosse mais adequada para um trabalho como este. Todavia, pesquisas assim exigem parcerias, o que não é o caso para uma tese de livre-docência. Portanto, dentro dessa ótica, é possível que isso seja considerado como um fator limitante da pesquisa.

A partir do enfoque adotado, uma segunda limitação necessita ser destacada. Na pesquisa foram consideradas apenas as cooperativas cuja natureza jurídica é definida na Lei Geral de Cooperativas (LGC), a Lei 5764/71, e que desenvolvem atividades econômicas que dão suporte e/ou complementam às atividades do proprietário e têm um número de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Em outras palavras, as cooperativas formalmente constituídas. Portanto, o estudo não as discriminou quanto a possibilidade de serem “falsas” ou “verdadeiras” cooperativas e desconsiderou a vertente ideológica que norteia sua criação, funcionamento ou

entidade de representação.

Embora essas definições e *approach* impeçam a emissão de juízo de valores sobre essas organizações e viés de percepção e julgamento do pesquisador, é possível que o recorte também traga limitações à leitura do resultados. Por exemplo, cooperativas que emitem ações, como é o caso das Norte Americanas, Canadenses e algumas Holandesas, não estão compreendidas de forma plena no estudo. Adicionalmente, também não considera arranjos econômicos coletivos com potencial social, mas que não têm esta natureza jurídica, tal qual as sociedades de crédito, condomínios de armazenagem, associações de produtores, *pool* de compras, etc.

A terceira limitação, mesmo que explicada pelo seu principal desafio - dificuldade de acesso aos dados, foi o baixo número de cooperativas e dirigentes entrevistados. Os resultados descritos no Cap. 4, embora tragam *insights* interessantíssimos, não permitem inferências para a população, infelizmente.

Por fim vale destacar o principal desafio do trabalho: o acesso aos dados. O acesso aos documentos das cooperativas e o agendamento de entrevistas com seus dirigentes são barreiras que devem ser consideradas quando se propõe a realizar um trabalho desse tipo. Não há para as cooperativas agropecuárias, por exemplo, um órgão como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que regula, divulga informações e estimula a transparência sobre a gestão da organização.

Além disso, os dados divulgados pelas cooperativas, na maior parte dos casos, são auto declaratórios e são disponibilizados nos seus sítios na internet. Entretanto, não são padronizados e não necessariamente permitem que sua acurácia seja checada.

Uma forma de minimizar essas dificuldades é o acesso, quando possível, aos documentos que são submetidos à Junta Comercial do estado aonde está a sede da cooperativa e aqueles apresentados oficialmente nas assembleias gerais. Nesse aspecto, dois documentos são interessantes: estatuto social e relatório anual. O acesso a esses documentos bem como aos entrevistados só foi possível devido ao capital social usado durante a condução da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho são apresentados os principais conceitos, pressuposições e hipóteses que suportam o estudo. Além de demonstrar ao leitor as cooperativas como um arranjo econômico resultante da ação coletiva, descreve as motivações econômicas para a sua constituição e o conceito utilizado no trabalho.

Ainda, é explicitado como se dá a alocação dos direitos de propriedade, em especial o controle, à medida que os contratos são incompletos e que a informação é assimétrica entre as partes. É apresentado um modelo de agência para auxiliar a compreensão do processo de delegação de autoridade e exploradas as forma de incentivos nas cooperativas.

2.1 Cooperativismo e Cooperativas

Embora as organizações cooperativas sejam frequentemente vinculadas ao cooperativismo é necessário que seus estudos sejam realizados de forma separada. Isso ajuda a evitar que as crenças do pesquisador sobressaiam em suas análises. Isto é, que aspectos não replicáveis do estudo afetem a pesquisa. Separar a crença da ciência contribui para reduzir o efeito do viés.

Neste trabalho considera-se o cooperativismo como uma doutrina econômica originada a partir dos pensamentos propostos pelos socialistas utópicos (HUGON, 1970). De acordo com Nourse (1922) o movimento cresceu como uma reação aos abusos decorrentes da revolução industrial; tinha como proposta, ser uma contraposição ao liberalismo econômico. A lógica da propriedade coletiva dos meios de produção poderia ser uma alternativa ao *status quo* vigente. Todavia, não será esse o enfoque do trabalho.

Aos interessados em estudar o cooperativismo como doutrina e o entendimento dos princípios do cooperativismo, sugere-se a leitura de Godwin (1844), Podmore (1906), Fairbairn (1994) e Pinho (2004); para um aprofundamento sobre a relação entre a doutrina e teoria econômica recomenda-se Nourse (1922).

Para ILO (2017a) o uso do *approach* doutrinário compromete os estudos que visam explorar a relevância econômica dessas organizações. A prática dos princípios não é condição necessária ou suficiente para separar a cooperativa verdadeira da falsa. Tão pouco é uma condição a ser considerada para informar sobre seu efeito sobre o bem-estar social. Portanto, esse trabalho é alinhado à preocupação de Pigou (1950) que destaca que:

> "*[W]e must refrain from stressing unduly the history of English Co-operative Store. The reason is that, when the device of retail Purchases' Associations*

> *was introduced into the field of retail trading, it is very doubtful if the rival method was fairly represented.*"(PIGOU, 1950, p. 285).

Portanto, pretende-se gerar conhecimento que permita identificar se a atuação das cooperativas têm efeito no bem-estar social como se propala e pouco se verifica. Porém, com o esforço de não trazer o viés da crença.

2.1.1 Conceitos Teóricos - As abordagens na academia

Bakken e Schaars (1932) destacam quatro áreas de estudo como base para se estudar cooperativas: social, sociopolítica, legal e econômica. Em outras palavras, a cooperativa pode ser estudada considerando-a como um mecanismo de reforma social, tomando-a como instrumento de melhoraria nas condições sociais de vida dos indivíduos que com ela mantêm relação, assumindo-a um tipo de natureza jurídica e, por fim, um instrumento usado por seus criadores para atingir melhores condições econômicas (BAKKEN; SCHAARS, 1932).

É importante notar que a sociopolítica e a econômica diferem na ótica de quem promove a cooperação: o Estado ou os indivíduos. Na lógica da economia os indivíduos utilizam a cooperação como o meio para buscar melhores condições econômicas, enquanto que na sociopolítica o Estado estimula a sua criação para posteriormente utiliza-la como instrumento de promoção de melhoria na qualidade de vida dos envolvidos.

Os diferentes interesses dos estudos de cooperativas levam a adoção de distintos conceitos deste tipo de organização. Isto é, sua multidisciplinaridade traz dificuldades aos estudos teóricos à luz das teorias voltadas a ciências sociais aplicadas. Talvez, não pelas características em si da organização, mas pela dificuldade existente nos constructos teóricos de cada área que em geral não consideram as demais. Neste sentido, Emelianoff (1995, p. 1), aponta que "*[w]e shall search in vain to find a clear and precise definition of cooperation in the literature (...).*"

De forma a contornar este desafio teórico, sem perda de capacidade de generalização, neste trabalho o conceito abordado segue a visão econômica destacada por Bakken e Schaars (1932). Isto é, considera a cooperativa como uma criação humana para satisfazer a necessidade coletiva dos indivíduos que a constituíram. Com isto, busca-se um alinhamento, mesmo que dentro de uma determinada área de conhecimento. Por exemplo, na economia dentro das ciências sociais aplicadas.

Veja que adotar o conceito legal, ou seja, a definição apontada pela legislação, limitaria este trabalho ao campo do direito e a um debate necessário sobre falsas, pseudo e verdadeiras cooperativas, o que está longe do objetivo do autor. Portanto,

não sendo o caso.

Ainda, a visão social das cooperativas também foi descartada. Considera-la afetaria a forma de estudar a gestão destes empreendimentos. Assumir que as mesmas têm a função de reformar a sociedade implicaria dizer que seus proprietários as criaram com a finalidade de gerar bens públicos para solucionar problemas socioeconômicos. Por exemplo, serem criadas para solucionar problemas relacionados à propriedade privada dos meios de produção.

A solução desse problema, certamente, afeta o bem-estar do produtor rural envolvido e da economia como um todo. Entretanto, assumir que os proprietários voluntariamente criariam a cooperativa para solucioná-lo, traz uma inconsistência na escolha ótima da estrutura de propriedade. Pois, de acordo com Hansmann (1996), essa escolha visa minimizar os custos de propriedade e, neste sentido, haveriam outros tipos de empreendimentos mais viáveis para atingir a finalidade, tal qual movimentos informais, Sindicatos e Associações[5].

Por fim, a visão sociopolítica também foi preterida, uma vez que considerá-la também traria ruídos ao entendimento do processo de gestão destas organizações. O fato das mesmas terem sido criadas e mantidas pelo governo não permitiria assumir que as escolhas dos gestores fossem independentes[6].

É importante fazer a separação entre entidades estimuladas e criadas. O primeiro tipo é recomendado pelo governo; o segundo é efetivamente constituído sob a tutela do Estado. Ambos os casos são motivados pela possibilidade de as cooperativas gerarem bens públicos, de clube ou de propriedade comum[7]. Apenas o segundo caso está fora do escopo deste trabalho.

Trabalhos anteriores como os de Levay (1983), Staatz (1987) e Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004), dentre outros, fizeram esforços em diferentes períodos de tempo na tentativa de verificar e sintetizar como os cientistas conceituavam as cooperativas agropecuárias em seus estudos; suas revisões foram utilizadas para identificar o conceito teórico econômico usado pelos pesquisadores de destaque em

---

[5] Alguém ainda poderia dizer que há economia de escopo no desenvolvimento de atividades econômicas e sindicais nas cooperativas. Haja vista algumas atividades de caráter representativo que algumas empresas desenvolvem junto aos governos locais, estaduais ou federais. Estas atividades são desenvolvidas e estudadas à luz da teoria de *rent seeking* e não significa que a empresa busca a maximização do bem-estar social. Adicionalmente, desenvolver estas atividades afeta a eficiência econômica do empreendimento. Portanto, no longo prazo a empresa que adiciona a representação sindical à sua função objetivo deixaria de existir, sendo substituída por outra mais eficiente (FRANTZ, 1997).

[6] Aos interessados em explorar os potenciais efeitos sobre a eficiência da cooperativas quando as mesmas são impostas via governos sugere-se o artigo de Galang, Lavado e III (2008).

[7] Para entender a relação entre as cooperativas e bens de clube é recomendado a leitura, dentre outros materiais, de Buchanan (1965) e McGuire (1972). Para entender o porquê as cooperativas são arranjos adequados para a gestão de bens de propriedade comum, recomenda-se Ostrom (2000)

suas análises.

A revisão realizada por Levay (1983) destacou, dentre outros pontos, como os economistas políticos, tais como Mill (1866), Marshall (1890) e Pigou (1950), consideravam estes arranjos econômicos.

Para a autora, Mill (1866) visualizava este tipo de organização como um meio para que os membros obtivessem economia de escala e uma adequada divisão do trabalho. Já Marshall (1890), de acordo com ela, percebia que as cooperativas poderiam combinar economia de escala e ganhos sociais em pequenas propriedades. Todavia, havia pré-requisitos necessários para que elas contribuíssem para geração de excedentes de bem-estar; estes faltavam nas cooperativas. Por fim, Pigou (1950), de forma similar, apontava para a necessidade de uma melhor identificação do papel das cooperativas na política de promoção de bem-estar e a necessidade de refletir sobre algumas questões relacionadas à gestão.

Aparentemente a preocupação dos economistas políticos está e/ou estava em conceituar as cooperativas de forma a pensá-las numa ótica sociopolítica. Portanto, organizações que têm potencial para contribuir para a geração de bem-estar dos seus associados; isto independe de quem propõe a sua criação.

O trabalho de Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004) foi uma expansão da revisão de literatura realizada por Staatz (1987). Enquanto a primeira focou em períodos até o final da década de oitenta, a segunda estende sua revisão até o início dos anos 2000 com a mesma abordagem metodológica.

A leitura das revisões numa sequência cronológica permite a disposição temporal dos autores e possibilita agrupar os conceitos de cooperativas utilizados pelos autores em quatro grupos: organizações integradas verticalmente ou extensão das atividades dos proprietários, firmas independentes, coalizão entre firmas e conjunto de contratos. Cada uma delas é abordada separadamente adiante.

Cooperativas - Extensão das Atividades dos Proprietários

A principal característica nos trabalhos daqueles que tratam as cooperativas como integração vertical ou extensão da atividade do cooperado, segundo Staatz (1987), é que a organização criada somente desempenha atividades que complementam àquelas desenvolvidas nas propriedades dos cooperados.

Autores como Kaarleiito (1956) e Staatz (1987) apontam Phillips (1953) como um dos pesquisadores pioneiros e influenciadores nesta forma de pensar as cooperativas. De acordo com Phillips (1953, p. 54) a cooperativa é:

> "*[An] association of firms or households for business purposes – an economic institution through which economic activity is conducted in the pursuit of economic objectives*." (PHILLIPS, 1953).

Para Levay (1983) o conceito de Phillips (1953) sobre cooperativas foi influenciado por Emelianoff (1995, p. 248), que primeiramente as definiu como:

> "*[A] system of interdependent economic (acquisitive and spending) units, represents one of the significant and far – reaching process of economic integration*." (EMELIANOFF, 1995).

Veja que para ambos os autores, as atividades econômicas das cooperativas não podem ser aparte do que é desenvolvido pelos membros e acordado entre o grupo de indivíduos que decidem cooperar. Assim, o processo decisório nestas organizações é função exclusiva das atividades desempenhadas pelos sócios; cada cooperado maximiza os lucros da sua atividade e considera as desenvolvidas pela cooperativa como complementares.

Portanto, dentro desta ótica a decisão sobre a função objetivo da cooperativa vem do cooperado e nunca ao contrário. Isto implica, por exemplo, que não há autonomia para os gestores das cooperativas iniciarem novas atividades econômicas. Elas são respostas às atividades dos sócios; neste tipo de organização não haveria a figura do cooperado "inativo" e todos desenvolveriam atividades similares; a heterogeneidade no processo produtivo não seria problema.

Cooperativas – Firmas Independentes

Staatz (1987) cita o modelo desenvolvido por Helmberger e Hoos (1962) como o principal influenciador na forma de considerar a cooperativa como uma entidade de negócios independente. Isto é, uma firma. Para eles, uma cooperativa consiste:

> "*[O]f organizations, persons who contribute activity to the organization, and privately owned physical plant; and in which (1) economic resource are mobilized, (2) goods and services are produced for sale, and (3) primary reliance is placed on the proceeds from the sale to the product to meet production costs*." (HELMBERGER; HOOS, 1962, p. 277).

A partir da definição se nota que os autores consideram que propriedade da cooperativa pertence aos cooperados, mas as decisões sobre quais atividades e como desenvolver é autônoma. Os proprietários podem apenas influenciar no processo decisório e nas atividades por intermédio do *peak coordinator* – um indivíduo ou grupo com autoridade para especificar as finalidades da firma e propiciar ações para garantir que as mesmas sejam atingidas (HELMBERGER; HOOS, 1962, p. 279).

É interessante notar que os trabalhos desenvolvidos a partir da década de noventa, citados por Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004) seguem a mesma linha de pensamento. Os trabalhos, por exemplo, de Sexton (1990), Tennbakk (1995) e Albaek e Schultz (1998) ao estudarem os efeitos das cooperativas no processo de competição as tomam como entidades "autônomas" no processo de escolha das

atividades a serem desempenhadas e na determinação dos níveis de preço e produto. Isto é, alocam aos gestores da cooperativa as escolhas que maximizam a função objetivo da cooperativa.

Assim, os autores que as assumem como firmas autônomas, embora considerem a importância dos membros do Conselho de Administração (CAdm) no processo decisório, alocam aos gestores o poder discricionário em decidir sobre, por exemplo, o preço a ser pago pelos produtos e o nível de produção nas plantas industriais.

Nesta ótica, abertura de novas filiais e início ou encerramento de atividade econômicas da cooperativa, no limite, após ouvir o CAdm, pertence ao gestor. Veja que, este tipo de conceituação torna o cooperado um fornecedor e permite demasiado poder discricionário aos gestores.

Cooperativas – Coalizão entre Indivíduos

A base para considerar as cooperativas como uma coalizão de indivíduos e/ou empresas se dá a partir da percepção que a hipótese da homogeneidade dos membros não é um pré-requisito para a associação em cooperativas. Isto é, podem existir organizações cujos proprietários – indivíduos ou grupos – são heterogêneos em suas preferências e funções Utilidades.

Levay (1983), por exemplo, as define como "*[C]omplex structures combining a number of different groups whose interests may not always harmonized* (LE VAY, 1983, p. 8)."Um dos primeiros autores a sustentar este tipo de conceito foi Kaarleiito (1956), ao descreve-las como:

> "*[A]n agency formed by a plurality of firms or households – the members of the cooperative – the object of which is to act as a firm of its members by carrying out economic activities directly serving the members' operation in a manner most advantageous for all of them*." (KAARLEIITO, 1956, p. 269).

A definição de Staatz (1983) deixa mais claro a heterogeneidade entre os indivíduos e, talvez, o efeito disto na sua gestão. De acordo com o autor tem-se:

> "*An agricultural cooperative represents an attempt by farmers, each of whom has a different set of resources and perhaps goals, to integrate vertically into the food and fiber system. The cooperative involve more than just farmer qua farmer, however; an elected board of directors, hired management, (. . .), and each group has its own preference for how the cooperative should behave*." (STAATZ, 1983, p. 1085 e 1086).

Cabe destacar que os autores consideram que uma cooperativa é criada para desenvolver atividades complementares às atividades dos cooperados e que membros eleitos e gestores contratados tomam decisões nestas organizações. Além

disto, abrem a possibilidade, na medida em que admitem heterogeneidade nas preferências dos integrantes da coalizão, de conflitos no processo decisório.

A migração do conceito, aliado ao avanço nas aplicações de teoria dos jogos, permitiram o desenvolvimento de diversos estudos que analisavam o processo de escolhas nas cooperativas. Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004) destacam um conjunto de trabalhos, tais como, Zusman e Rausser (1994) e Hendrikse (1998).

O primeiro traz elementos que mostram o processo de barganha entre os diferentes grupos no quadro de sócios e os efeitos disto na eficiência da ação coletiva; já o segundo apresenta elementos do processo decisório sobre a escolha de projetos a serem investidos.

Esta forma de conceituar cooperativas abre a possibilidade para que não só os gestores definam o que será realizado pela organização econômica, mas também agrega à decisão a figura dos integrantes do CAdm e grupos de influência. Em outras palavras, a decisão sobre quais atividades econômicas desempenhar e aonde atuar, por exemplo, é fruto da barganha entre CAdm, gestores e grupos mais próximos do "poder".

Cooperativas – Um Nexo de Contratos

A flexibilização da hipótese de homogeneidade entre os membros também permitiu que cientistas sociais pudessem caracterizar as cooperativas como um conjunto de contratos entre os agentes que a compõe. Por exemplo, os fornecedores, credores, gestores, dentre outros, estabelecem relações contratuais de mercado com a organização. Já os sócios, enquanto proprietários, estabelecem relações contratuais de propriedade[8].

Vitaliano (1983) é apontado por Staatz (1987) como um dos primeiros a utilizar o conceito. Para ele uma cooperativa pode ser definida como:

> "*[A]n economic organization whose residual claims are restricted to the agent group that supplies patronage under the organization's nexus of contracts (i.e., the member-patrons) and whose board of directors is elected by this same group.*" (VITALIANO, 1983, p. 1079).

Seu conceito norteia o proposto por Staatz (1984), que o complementa ao apontar que:

> "*[T]he cooperative is a legal entity separate from its member firms, having its own bureaucracy and decision-making apparatus. This apparatus, however,*

[8] Os termos contrato de mercado e contrato de propriedade são proposto por Hansmann (1988). A diferença entre eles será apresentada mais a frente, na parte que traz os conceitos de direito de propriedade. Em síntese, eles se diferenciam pelas partes envolvidas na relação contratual e pelos custos de transação inerentes a cada um

> *is at least nominally controlled by members, via the board of directors, and members join the cooperative to gain the advantage of vertical integration. In the final analyses what is crucial is not how we label the cooperative, but the nature of contractual relationship among various participants in the organization (. . .). These relationships can be viewed as representing a set of explicit and implicit contracts*." (STAATZ, 1984, p. 14).

A definição é importante porque permite a aplicação dos conceitos da teoria de agência para entender o processo de gestão e governança das cooperativas. Os trabalhos de Hendrikse e Veerman (2001a) e (2001b) são exemplos de explorações feitas a partir deste tipo de visão (COOK; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2004).

Embora esta forma de conceituar cooperativas amplie a possibilidade de que outros agentes econômicos, compreendidos nas relações contratuais explicitas ou implícitas, possam afetar decisões da cooperativa, neste trabalho eles não são considerados. O enfoque é dado sobre os contratos de propriedade, isto é, aqueles entre os cooperados e a cooperativa. Portanto, a presença dos *stakeholders* não será considerada no processo de escolhas de preço, nível de produção, atividade econômica a ser desempenhada e local.

2.1.2 Conceitos Empíricos - As abordagens fora da academia

O conceito de organizações cooperativas, embora demande uma aceitação ampla, ainda carece de harmonização. Para ILO (2017a) uma cooperativa é:

> "*[Is] an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise*." (ILO, 2017b, p. 3).

Esta definição, conforme aponta ILO (2017a), também é usada pela Organização das Nações Unidas (ONU), por seus órgãos, tal como a Organização para Alimentação e Agricultura (FAO). Além deles, a *International Cooperative Organization* (ICA) - organização não governamental que representa as cooperativas em âmbito mundial, também adota o mesmo conceito de (ICA, 2020).

A definição apresentada busca diferenciar as cooperativas das demais organizações. Para tanto destaca o perfil do proprietário, a forma voluntária de associação, as finalidades do arranjo criado e a forma de controle do mesmo. Além disto, deixa a entender que há relação entre as atividades econômicas desempenhadas pelas cooperativas com as dos sócios.

A EU et al. (2009) tendo em vista a necessidade de diferenciar as cooperativas para fins de tributação e tratamento econômico, em seu Sistema Nacional de Contas (SNA), as conceituam como:

> "*[S]et up by producers for purposes of marketing their collective output. The profits of such cooperatives are distributed in accordance with their agreed*

> *rules and not necessarily in proportion to shares held, but effectively they operate like corporations. Similarly, partnerships whose members enjoy limited liability are separate legal entities that behave like corporations. In effect, the partners are at the same time both shareholders and manAGers*." (EU et al., 2009, p. 67)

Veja que pra fins de atividade econômica a entidade não separa o que uma cooperativa e corporação desenvolve. Todavia, destaca que a forma de distribuir os resultados são diferentes e que as atividades das cooperativas têm relação intrínseca com as dos sócios.

Nos Estados Unidos da América (EUA) os materiais que trazem conceitos sobre as organizações cooperativas são abundantes. As Universidades, em particular aquelas com departamentos de economia aplicada - antigos departamentos de economia agrícola, seus Centros de Pesquisa e o *United State Department of Agriculture* (USDA) produziram bastante conhecimento sobre este tipo de organização. O conceito empírico mais difundido e tido como referência é o proposto pelo USDA. Inclusive para cooperativas com atividade predominantemente urbana. O órgão as define como:

> *"[A] user-owned and controlled business from which benefits are derived and distributed equitably on the basis of use or as a business owned and controlled by the people who use its services. In many respects, cooperatives resemble other businesses. They have similar physical facilities, perform similar functions, and must follow sound business practices. They usually incorporate under State law by filing articles of incorporation, granting them the right to do business. They draw up bylaws and other necessary legal papers. Members elect a board of directors. The board sets policy and hires a manAGer to run the day-to-day operations*." (USDA, 2018, p. 1).

O texto não destaca o perfil do associado, mas é claro em apontar que a cooperativa desenvolve atividades econômicas e que os membros do CAdm é quem devem contratar os gestores, como também deixa claro que são eles quem devem garantir que as atividades estejam de acordo com os interesses dos sócios.

Kaarleiito (1956) se preocupou com a definição dada pelos governos às cooperativas e como isto diferiria dos conceitos teóricos. Em seu trabalho destacou o conceito usado na Finlândia, na ocasião da escrita do seu trabalho. A recente revisão da lei de cooperativas naquele país não alterou significativamente o conceito. De acordo com a tradução não oficial da lei para a língua inglesa feita por PELLERVO (2020) tem-se:

> "*A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and/or cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise. Its purpose is to offer to its member's services and commodities as affordably as possible and to secure the members well-being. It is an economical approach based*

> *on equality and justice which signifies that it has a democratic governance system. In the co-operative model the service-users own the service-providers.*"

Importante notar na definição é que cooperativa é considerada uma organização cujo objetivo é desenvolver atividades econômicas que dão suporte às atividades do quadro de sócios para que o mesmo garanta seu bem-estar social.

Em território nacional, conforme aponta Brasil (1971) - Lei das Cooperativas (5764/71) que trata deste tipo de organização, a lei estabelece que:

> "Art. 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.
>
> Art. 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades (...)

Veja que a lei estabelece que as organizações cooperativas foram criadas para prestar serviços aos seus sócios. Isto é, suas atividades estão relacionadas às atividades dos sócios.

É importante notar que, seja nos conceitos teóricos ou empíricos, encontra-se nas definições apresentadas o relacionamento entre as atividades desenvolvidas pelas cooperativas e as desenvolvidas pelos cooperados. Isto é, as atividades da organização são complementares às atividades dos membros. Em outras palavras, não haveria uma cooperativa sem os seus membros, usuários da estrutura de bens e serviços. Além disto, há uma definição latente sobre o controle da cooperativa pelos membros. Isto fica claro nos conceitos adotados nos países Europeus e Americanos e na medida que os cientistas as classificam como coalizão entre indivíduos e *nexo* de contratos. A partir dos conceitos é possível verificar que a gestão deste empreendimento deve ser controlada pelos membros e realizada de forma a garantir que não haja dissonância entre as atividades de ambos.

A partir do exposto, conceitos teóricos e empíricos, e considerando o objetivo deste trabalho, define-se uma cooperativa, enquanto organização econômica, como:

Uma entidade legalmente constituída, cuja propriedade é coletiva e pertencente exclusivamente aos usuários dos seus produtos e serviços; seus contratos são desenvolvidos para garantir que o conjunto de atividades econômicas, que suportam ou complementam àquelas desempenhadas por seus proprietários nas suas respectivas atividades econômicas individuais, sejam realizadas.

Na definição, assume-se que apenas aquelas organizações reconhecidas por sua natureza jurídica são cooperativas. Embora seja uma definição limitante, pois não

abrange um conjunto de organizações com características similares, mas que não têm a mesma natureza jurídica, permite gerar conhecimentos sobre as organizações econômicas amparadas pelo arcabouço empírico (legal) e teórico[9].

Ao deixar explícito no conceito que a atividade econômica desenvolvida pela cooperativa é complementar e/ou atender àquelas dos cooperados não há a necessidade de destacar que o seu controle deve ser feito por eles. Pois, a definição e o trabalho já limitam o enfoque às cooperativas legalmente constituídas brasileiras que são impedidas de receber aporte de capital de indivíduos não membros (BRASIL, 1971). Portanto, o controle é exclusivo aos membros.

Por fim, não se considerou a necessidade de informar a existência de um CAdm, uma vez que a lei 5764/71 também define a forma de administração conforme aponta Costa (2010). Além disto, o conceito permite que as análises sobre gestão e governança, ou mais especificamente o problema do controle, sejam realizadas a partir do contrato de propriedade entre cooperativa e cooperado.

É importante destacar que há diferentes tipos de cooperativas no Brasil, no que se refere ao tipo de proprietário. De acordo com Brasil (1971) as cooperativas são classificadas em singulares, centrais, federações e confederações. Serão singulares aquelas cujos sócios são majoritariamente pessoas físicas. No caso das demais, os proprietários são pessoas jurídicas. Nas centrais e federações podem se associar as cooperativas singulares, enquanto que nas confederações os associados são federações ou centrais.

O total mínimo de associados para constituir cada uma das cooperativas singulares, centrais ou federações e confederações são, respectivamente, 20 pessoas físicas, três singulares e três federações (BRASIL, 1971).

2.2 Ação Coletiva e Cooperativas

De acordo com Olson (2002) as organizações sociais e econômicas existem para prover bens coletivos consolidados e relacionados ao objetivo comum de seus membros. Para o autor, cada grupo tem ao menos um interesse que é compartilhado por todos; isto não impede que subgrupos ou indivíduos no grupo tenham seus objetivos privados.

Sua definição de organização tem similaridade ao conceito, com enfoque

---

[9] Há a possibilidade de que parte das cooperativas compreendidas no conceito sejam falsas; isto não é motivo de preocupação, uma vez que se não estiverem atendendo as razões pelas quais foram criadas, por um aspecto positivista da teoria, serão descontinuadas. Adicionalmente, o fato de organizações com características similares às cooperativas não estarem no escopo da pesquisa não reduz a importância da pesquisa. Porém, a presença delas, por outro lado, poderia “poluir” os achados.

estritamente econômico, apresentado por Milgrom e Roberts (1992). Os autores as descrevem como uma criação humana, através da qual os indivíduos vão interagir para atingir objetivos econômicos coletivos e individuais. A sua propriedade variará entre individual e coletiva, pequenos e grandes grupos.

A escolha entre propriedade individual ou coletiva, inclusive o tamanho do grupo, e o perfil dos proprietários dependerá dos custos de transação para operar com o mercado e dos custos de propriedade. Os primeiros são afetados pela presença de falhas e o segundo pelo arcabouço institucional (HANSMANN, 1988).

A questão crucial a se entender, portanto, é a razão pela qual os indivíduos se organizam coletivamente para atingir seus objetivos comuns. Isto é, por que escolhem uma organização de propriedade coletiva. Para Olson (2002):

> "*[W]hen a number of individuals have a common or collective interest - when they share a single purpose or objective - individual, unorganized actions (...) will either not be able to advance that common interest at all, or will not be able to advance that interest adequately.*" (OLSON, 2002, p. 7).

Assim, escolher atuar coletivamente seria uma condição necessária para satisfazer sua escolha individual, compartilhada por outros agentes econômicos. Sobretudo, se estes desenvolvem atividades em mercados caracterizados por falhas econômicas, tais como poder de mercado, informação assimétrica e externalidades, conforme aponta Hansmann (1988).

Outra condição para a ação coletiva existir na visão de Olson (2002) é:

> "*[E]ach of the members, or at least one of them, will find that his personal gain from having the collective good exceeds the total cost of providing some amount of that collective good; there are members who would be better off if the collective good were provided, even if they had to pay the entire cost of providing it themselves, than they would be if it were not provided.*" (OLSON, 2002, p. 34 e 35).

Para Milgrom e Roberts (1992) esta escolha será eficiente se "*there is no other available option that everyone in the relevant group likes as least as much and at least one person prefers strictly*" (MILGROM; ROBERTS, 1992, p. 22). Em outras palavras, para o grupo de indivíduos envolvidos na ação coletiva será eficiente a geração do bem, mesmo que isto seja custeado por apenas um deles.

O tipo de bem a ser gerado por um grupo, tal qual a organização proposta por Milgrom e Roberts (1992), foi denominado, inicialmente, por Olson (2002) de bem coletivo. Seria coletivo uma vez que pertence aos indivíduos da organização. Adicionalmente, o autor o define como aquele tipo que após ser gerado não se pode impedir outro indivíduo do grupo ou de fora dele de consumi-lo.

Assim, seja o indivíduo $x_i \subseteq X; |X = \{X_1, X_2, ..., X_n\}$. Haverá um j-ésimo indivíduo que independente de pertencer a X e mesmo que não tenha contribuído para a geração do bem coletivo, estará apto, se desejar, a acessar o benefício gerado pela ação coletiva de X ou por $x_i \in X$ [10].

Para ilustrar a lógica da criação do bem coletivo e o conceito proposto por Olson (2002) considere o seguinte exemplo:

Há um bairro rural cujo único acesso se dá por meio de uma estrada que passa sobre um rio. Na parte de trás há um conjunto de montanhas. Algo parecido com uma cordilheira. Neste local há produtores que têm tamanhos diferentes de produção, mas produzem o mesmo tipo de produto. Por exemplo, leite *in natura*[11]. Adicionalmente, assuma que a estrada e a ponte de acesso ao bairro, seja mantida pela prefeitura municipal e que não há um processo de privatização da mesma. Portanto, a passagem é livre e, embora haja um limite de peso, não há controle sobre o peso dos veículos que a utilizam.

Num determinado dia ocorre uma chuva severa no município e muitas pontes e estradas rurais são danificadas. O bairro em questão fica sem acesso. Isto é, os moradores ficam sem a possibilidade de entrar ou sair do bairro pela ponte. A prefeitura, após ser consultada, informou aos moradores que o tempo previsto para consertar é longo, dada as outras urgências.

À medida que o tempo de espera para a ponte ser consertada tem efeito sobre o retorno econômico das atividades desenvolvidas por cada morador do bairro, adotando as afirmativas de Olson (2002), há o incentivo de, ao menos, um deles reinstalar a ponte sobre o rio sem esperar a prefeitura fazê-lo. É provável que o maior produtor de leite, por ser o maior impactado, tenha incentivo suficiente para realizar a reparação sozinho.

Note que está implícito na afirmativa acima que o tempo de reparo ocasiona perdas econômicas e, portanto, afeta sua disposição em agir coletivamente. No caso, quanto menor o tempo para o conserto da ponte, menor o incentivo para que os indivíduos assumam a ação coletiva de reparar ou construir a ponte, isto é, gerar o bem coletivo - a ponte.

---

[10] O autor apresenta as derivações e condições para que sua definição esteja correta. Interessados devem acessar (OLSON, 2002), especificamente as paginas 23 a 33.

[11] É importante apontar que o total de produtores não precisa ser definido, porém é requisito que seja finito. A quantidade de elementos certamente terá efeito sobre o funcionamento do grupo, como poderá ser observado mais adiante. Todavia, a quantidade não impede a criação de ação coletiva. Ainda, não é uma condição necessária que o produto seja leite, mas estabelecer um produto não diferenciado, isto é, uma *commoditie* torna o exemplo mais ilustrativo. A escolha do leite facilita a ilustração pela importância da especificidade do tempo na tomada de decisão. Por fim, não é determinante que os elementos do grupo tenham tamanhos distintos, no limite poderia ser considerado que todos fossem homogêneos também no tamanho.

Adicionalmente, é importante destacar que o uso do bem coletivo (ponte), que permite a passagem sobre o rio, pode ter um caráter econômico, por exemplo, para levar a produção de leite ao laticínio mais próximo; também pode ter um caráter social a medida que a travessia do rio serve para outros propósitos.

Na tentativa de aprimorar a definição de bem coletivo proposto por Olson (2002), Ostrom (2003) retoma o conceito do autor e as definições e pré-condições para ser um bem público apresentadas por Samuelson (1954) e Musgrave (1959). A partir daí apresenta quatro tipos de bens: bens públicos (puros), bens privados, bens de clube e recurso comum[12]. A diferença entre eles consiste basicamente na combinação de dois pontos: possibilidade de exclusão ou rivalidade no consumo.

Os pontos relacionados à exclusão são originalmente propostos por Musgrave (1959). Em síntese, trata-se do quão oneroso é evitar que outro indivíduo acesse o bem gerado coletivamente sem que tenha contribuído para tal. No exemplo apresentado, caso fosse viável - institucionalmente e em termos de custos colocar uma barreira de inspeção na entrada da ponte, dos dois lados, então a exclusão seria possível. Do contrário, seria impraticável a exclusão.

A rivalidade no consumo é originária de Samuelson (1954), que aponta em seu trabalho dois conceitos de *private consumption good* e *collective consuption good* fundamentais. O termo chave para distinguir ambos está no entendimento sobre *jointness of consumption*, que, em síntese, relata se o consumo de um determinado bem pelo i-ésimo terá impacto no consumo do j-ésimo indivíduo. Isto é, o consumo por um poderá gerar ou não externalidade negativa a, pelo menos, um outro indivíduo. O bem será definido como rival se o seu consumo pelo $i-$ésimo indivíduo afeta, por exemplo, a disponibilidade do mesmo para o $j-$ésimo. Do contrário, é não rival.

Assim, de acordo com Ostrom (2003), os bens públicos são aqueles aonde não é possível excluir nenhum indivíduo de consumi-lo e o consumo por x_i não afeta a disponibilidade deste bem ao indivíduo x_j. Em outras palavras, os custos gerados pelos meios legais para evitar que x_j consuma o bem gerado é impeditivo e o seu consumo não afeta a disponibilidade para x_i. A ponte construída e mantida pela prefeitura, no exemplo acima, e disponibilizada aos indivíduos seria um bem público. Da mesma forma que o Corpo de Bombeiros, a Policia Militar ou Civil, o Sistema Único de Saúde (SUS).

Em posição extrema aos bens públicos estão os bens privados, que são aqueles aonde a exclusão do consumo por outro indivíduo ocorre a custos economicamente viáveis e o consumo por x_i afeta a disponibilidade ao x_j. Um

[12]Ostrom (2003) nomeia este grupo de bens como *Common-pool resource* (CPR). Na literatura Brasileira o nome foi traduzido desta forma, que é a mesma que será usada no trabalho

exemplo muito interessante, retirado de Cwik (2016), é a cadeira. A mesma configura um bem privado, pois é possível ao dono excluir outra pessoa a sentar e uma pessoa sentada na mesma afeta a disponibilidade para os demais interessados em se assentar. Retornando ao exemplo apontado, a ponte poderia se tornar um bem privado se fosse viável controlar a passagem dos veículos ou das pessoas. O seu proprietário, que arcaria com os custos da sua reparação, poderia estabelecer um sistema de passagem controlada, tal qual uma rodovia com pedágio.

Os bens de clubes, discutidos inicialmente por Buchanan (1965), têm como características a possibilidade da exclusão e da não rivalidade. Assim, é possível impedir que outro indivíduo o acesse, mas o acesso por x_j não interfere na utilidade derivada do bem pelo indivíduo x_i. A piscina de um clube, como o próprio autor cita, seria um exemplo clássico. Caso a ponte do exemplo ilustrativo fosse construída e mantida somente pelo grupo de produtores ela poderia ser considerada um bem de clube, pois a passagem de um deles, até um determinando número, não afetaria a passagem sobre o rio por outro e colocando uma guarita eles controlariam quem pode consumir o bem - passar pela ponte[13].

O último bem, denominado recurso ou bem comum, que tem em Ostrom (2003) a maior contribuinte teórica, é caracterizado pelo fato da exclusão de outros indivíduos ser onerosa, embora não impeditiva, e pela existência de rivalidade no consumo. Isto é, o consumo por x_i afeta a utilidade do consumo de x_j. Os exemplos de recursos comuns são diversos e interessantes. Entre eles, os peixes dos rios, os animais da floresta, a água dos rios, etc. Cabe esclarecer que caso não fosse possível aos indivíduos que hipoteticamente construíram a ponte, no exemplo, controlar o seu acesso a mesma poderia se tornar um bem comum. Pois agora, com mais indivíduos passando sobre a ponte, a passagem de um indivíduo, no limite, passa a afetar a utilidade gerada a, ao menos, outro.

A partir dos conceitos e observações acima, nota-se que a ação coletiva e o tipo de bem a ser gerado depende de características do mercado aonde os agentes econômicos estão inseridos e do arcabouço institucional. Ambos influenciarão na disposição dos indivíduos a agir coletiva ou individualmente.

Portanto, a cooperativa, enquanto organização econômica privada de propriedade coletiva, existirá se for uma escolha eficiente dos indivíduos que desejam agir em grupo para obter, ao menos, um bem coletivo de interesse comum que afetam seu bem-estar. O tipo de bem a ser gerado - privado, de clube, recurso comum ou público dependerá da possibilidade de exclusão e do nível de rivalidade no consumo.

[13] McGuire (1972) já citado anteriormente demonstra casos e condições para que os bens de clube sejam gerados por cooperativas.

Na parte seguinte são explorados os efeitos das falhas de mercado na escolha dos indivíduos para constituírem uma cooperativa. Já a escolha quanto ao perfil do grupo de proprietários e tipo de bem a ser gerado serão exploradas na partes posteriores.

2.2.1 Motivações para a Ação Coletiva

A partir de Olson (2002), Sexton e Iskow (1988) e Hansmann (1996) nota-se que as fricções no mercado, isto é, as falhas para se atingir a eficiência, são os principais motivadores para a ação coletiva. Estes itens são explorados nesta parte do texto e apresentados ao leitor.

A apresentação de como as falhas de mercado motivam os indivíduos a agirem coletivamente é feita em etapas. Inicialmente, é apresentada a forma como os indivíduos fazem suas escolhas de forma a maximizar sua função utilidade. Isto é, como escolhem seus níveis de renda e lazer para otimizar seu nível de satisfação. Após isto, assumindo um agente econômico que desenvolve atividade similar a uma firma, ou seja, produtiva, as fontes de renda e sua otimização são exploradas[14].

Na sequência, são descritas as relações contratuais deste agente no mercado caracterizado por falhas. Nesta etapa é demonstrado como poder de mercado, assimetria de informação e externalidade afetam seu bem-estar e explicitado como a ação coletiva tem potencial para corrigir suas perdas econômicas.

De forma a manter a coerência e dar sentido ao texto com o que já foi apresentado até aqui, sempre que possível será retomado o exemplo da ponte que caiu após a chuva e afetou os moradores do bairro rural. É importante lembrar que os conceitos abaixo consideram um elemento representativo[15].

Renda e Lazer

De forma a similar à proposta de Becker (1965), a função utilidade descrita em (2.1) representa a forma como os indivíduos fazem suas escolhas de alocação de tempo para obtenção de renda e lazer. Assume-se que todas as propriedades da

[14] O indivíduo em questão será considerado como uma atividade produtiva porque abordaremos adiante cooperativas cujos membros tenham atividades produtivas. Seria possível considera-lo apenas como consumidor. Isto não será perdido na explicação geral.

[15] Pode-se pensar num único indivíduo ou numa família. Se for considerado o caso da família, então é necessário considerar que somente uma pessoa da mesma gera a renda e faz as escolhas.

relação de preferência ($>$) e da função (U) para a escolha ótima estão satisfeitas[16].

$$Max(U) = f(c, h) = c^{\alpha} h^{\beta} \tag{2.1}$$

onde: (c) = recurso usado para consumo geral do indivíduo; (h) = horas destinadas ao lazer.

No valor de (c) está compreendido, por exemplo, o gasto com a aquisição de bens e o montante destinado a poupança, investimento, doação, etc. Já em (h) estão contabilizadas as horas destinadas ao descanso, ao dormir, às atividades culturais, etc.

Como o indivíduo em estudo desenvolve atividades para si, está apto a prestar serviços em outras atividades além da sua, e o total de horas disponível é limitada, então se depara com um conjunto de restrições que necessitam ser consideradas.

Em (2.2a) é representado o total de horas que tem disponível no dia. Isto é, 24h. Estas horas podem ser alocadas em lazer (h), trabalho em sua atividade produtiva particular (l) ou em alguma outra atividade remunerada, da qual não é o proprietário (e).

$$24 = h + l + e \tag{2.2a}$$

$$1 = h + l + e; \tag{2.2b}$$

A medida que o total de horas dedicadas de trabalho são limitadas e são escolhas individuais então pode-se transformar (2.2a) para cada indivíduo. Então é possível limitar seu valor às 24 horas de um dia, daí a equação (2.2b) informa a proporção de tempo diário alocada em cada atividade que desejada e possível.

Não há razões para imaginar que o indivíduo reduza seu nível de esforço no desenvolvimento das suas próprias atividades econômicas, isto é, a quantidade de horas (l). Então a questão que permanece é como se da a distribuição entre (h) e (e).

Caso haja a possibilidade e interesse de prestar serviços em outra atividade além da sua, ou seja, tornar ($e > 0$), a sua remuneração é função da quantidade de horas (e) alocadas. Nestas situações, a medida que o contrato é realizado entre partes

[16] A equação utilizada é do tipo Cobb Douglas, com $\alpha + \beta = 1$; seu uso é baseado nos trabalhos de Nicholson e Snyder (2008) e Henessy e Rehman (2008). A opção se deve ao fato de ser uma função "bem comportada", isto facilita e simplifica as demonstrações - o que é feito nos livros-textos de economia. Isto não limita as extrapolações, as propriedades da relação de preferência, os formatos das curvas de utilidade e os sinais das derivadas, que permitem o processo de otimização, não se alteram de acordo com o tipo de função utilizada e podem ser acessadas em nível crescente de profundidade nas seguintes obras: Varian (1990), Nicholson e Snyder (2008), Kreps (1990) e Mas-Colell et al. (1995).

racionais que sabem da impossibilidade de mensurar esforço, o *payoff* apresentado ao agente já considera problemas de risco moral ou “corpo mole”. Portanto, estes problemas não são considerados aqui e o valor a ser pago é definido conforme (2.3) abaixo:

$$e = G(\phi, w^R) \tag{2.3a}$$

$$\phi = B(H, Z) \tag{2.3b}$$

A decisão sobre a quantidade de (e) ofertar em outra atividade depende das relações entre remuneração a ser obtida (ϕ) e o salário reserva pago na atividade própria, conforme apresentado em (2.3a). Ainda, note em (2.3b) que, conforme demonstra Henessy e Rehman (2008), à medida que existe atividade externa ($e > 0$) a remuneração recebida (ϕ) é função do nível de capital humano (H) do prestador de serviço, por exemplo, seu grau de escolaridade e das características do trabalho que desempenha (Z).

A equação (2.4a) representa o comportamento de consumo (c) do indivíduo. Conforme se verifica, inicialmente, esse valor ponderado pelos níveis de preços pagos (P_c) deve ser menor ou igual à remuneração total recebida. Isto é, o recurso usado para consumir bens, poupar ou doar, não pode ser maior que a renda obtida.

$$cP_c \leq wl + \phi e + d + \pi \tag{2.4a}$$

$$cP_c = wl + \phi e + d + \pi; \tag{2.4b}$$

Todavia, ao assumir a não saciedade dos indivíduos, de forma similar a Milgrom e Roberts (1992), isto é, que sempre existirá um bem ou serviço que desejariam consumir, então estes indivíduos sempre consumirão toda a sua renda, de acordo com que é apresentado em (2.4b).

O lado direito das equações apresentadas em (2.4) mostra suas fontes de receita para financiar seu consumo. Os valores (wl) e (ϕe) informam, em ordem, o montante recebido pelas horas de trabalho na atividade econômica interna e externa; os termos (π) e (d) na expressão são referentes, respectivamente, ao lucro obtido na atividade econômica própria e a alguma remuneração advinda, por exemplo, de doações.

É importante ressaltar que o lucro (π) apresentado em (2.4), que retira como proprietário da atividade econômica, depende da lucratividade do negócio (π^F), ou seja, $\pi = f(\pi^F(P, v, w))$. Estes itens serão melhor explorados na próxima seção.

Por enquanto é suficiente ressaltar que, embora o lucro seja uma variável aleatória de fato, uma vez que há um conjunto de efeitos sobre ele, neste trabalho o mesmo é assumido apenas como um valor dado e não como valor esperado.

Outro ponto importante a ser destacado é que, enquanto a remuneração externa é definida por (ϕ), a remuneração na atividade econômica própria não deveria ser limitada (wl), da forma como foi apresentado em (2.3a). O seu valor correto deveria considerar as retiradas de lucro enquanto proprietário, ou seja, (π). Ao fazer isto, tem-se:

$$W^R = wl + \pi \tag{2.5}$$

Como o indivíduo deriva utilidade da remuneração na atividade externa (ϕ) e da renda obtida na propriedade (W^R), então está disposto a alocar (e) horas em outra atividade, diferente da própria, se $U(\phi) > U(W^R)$. Em outras palavras, oferta trabalho em outra atividade se, e somente se, a utilidade gerada pela remuneração no trabalho fora da propriedade é maior que a gerada pela remuneração na atividade própria.

Nas situações que ($e > 0$), tem-se (ϕe) > 0 que significa que o indivíduo está alocando horas à outra atividade econômica além da sua ou consumindo horas de lazer. No exemplo apresentado, isto significaria que o(s) indivíduo(s) poderia usar parte do seu tempo disponível para dormir ou ao trabalho na atividade própria para se dedicar, por exemplo, a uma atividade remunerada em outra propriedade, laticínio, prefeitura, etc.

Por fim, merece destacar em (2.4) que é possível $d \neq 0$. Situações, por exemplo, com $d > 0$ demonstram que há outra renda não vinculada às suas horas de trabalho. Talvez, uma possível doação governamental da prefeitura ou pagamento por serviços ambientais (PSA) gerados pela propriedade e que não demandam sua mão-de-obra. Casos com $d < 0$ também são possíveis. Nestas situações poderia estar ocorrendo uma taxação sobre, por exemplo, sua renda.

Combinando as equações apontadas em (2.2), (2.3) e (2.4) o indivíduo se depara com o seguinte problema de otimização:

$$\max_{c,h} \quad U = c^{\alpha}\, h^{\beta}, \text{com} \quad c, h > 0$$

sujeito a:

$$0 = -cP_c + w(1-h) + \phi(e - e\tfrac{w}{\phi}) + \pi + d \tag{2.6a}$$

$$U(\phi) - U(W^R) \geq 0 \tag{2.6b}$$

$$B(H, Z) - \phi = 0 \tag{2.6c}$$

Isto é, otimiza sua satisfação no que concerne a escolha de horas de lazer (h) e consumo (c), considerando sua renda, os níveis de utilidades geradas pelo trabalho na própria atividade e fora dela e suas características produtivas.

Note em (2.6a) que a renda obtida na atividade econômica própria é ponderada pela importância que o indivíduo da ao lazer, que a renda obtida na atividade externa depende da relação entre os valores de (w) - salário recebido na atividade própria e (ϕ) - salário recebido em atividade externa. Os termos π e d representam respectivamente remunerações recebidas. A primeira por ser empreendedor e a segunda pode não estar vinculada diretamente ao seu processo produtivo. Estes dois elementos podem ser agrupados, por exemplo, em D, tal que $D = \pi + d$.

Em (2.6b) está representada a relação entre as utilidades derivadas pelo indivíduo da remuneração na atividade externa e na própria. Por fim, (2.6c) garante que a existe uma remuneração externa, caso o indivíduo esteja disposto a exercer ($e > 0$).

Da combinação das restrições apontadas e do processo de otimização apresentado em (2.6) o indivíduo se depara com a seguinte função de otimização Lagrangiana ($\mathcal{L}$):

$$\mathcal{L} = c^{\alpha}h^{\beta} + \lambda_1[-cP_c + w(1-h) + \phi(e - e\tfrac{w}{\phi}) + D] + \lambda_2[B(.) - \phi] + \lambda_3[U(\phi) - U(W^R)] \tag{2.7}$$

Assumindo que as condições necessárias e suficientes para a otimização de equações não lineares com restrições de desigualdade sejam satisfeitas, isto é, que as condições de *Karush-Kunn-Tucker* (KKT)[17] se apliquem, tem-se as derivadas de interesse destacadas abaixo:

$$\frac{\partial \mathcal{L}}{\partial c} = \alpha w^{\alpha-1}h^{\beta}\lambda_1 P_c = 0 \tag{2.8a}$$

$$\frac{\partial \mathcal{L}}{\partial h} = \beta w^{\alpha}h^{\beta-1} - \lambda_1 w = 0 \tag{2.8b}$$

$$\frac{\partial \mathcal{L}}{\partial \lambda_1} = -cP_c + w(1-h) + \phi(e - e\tfrac{w}{\phi}) + D = 0 \tag{2.8c}$$

[17] As demonstrações das condições podem ser vistas em Chiang e Wainwright (2005) e sua aplicação em microeconomia em Mas-Colell et al. (1995).

Como $(\alpha + \beta) = 1$, a solução de (2.7), dadas condições apontadas em (2.5) pode ser reduzida a:

$$\frac{\alpha h}{\beta w} = \frac{\alpha h}{(1-\alpha)w} \tag{2.9}$$

Substituindo (2.9) em (2.6b) tem-se:

$$c = \alpha[\frac{w(1-e)+(e\phi)+D}{P_c}] \tag{2.10a}$$

$$h = \beta[\frac{w(1-e)+(e\phi)+D}{w}] \tag{2.10b}$$

Como em (2.10a) o valor de D é conhecido e definido tal que $D = \pi + d$, pode-se fazer o rearranjo dos termos e reescreve-la da seguinte forma:

$$c = \alpha[\frac{w(1-e)+(e\phi)+d+\pi}{Pc}]$$

Assim, é possível verificar que o indivíduo aloca uma fração fixa (α) da renda total no consumo, que advém da condução da atividade econômica própria, representada por w e π, de outra externa $(e\phi)$ e doações recebidas (d). Tudo isto ponderado pelo preço pago pelos produtos que consume (P_c).

De forma similar, é possível reescrever (2.10b) abaixo para mostrar que consome horas de lazer, ao custo da remuneração w e π que teria na sua atividade econômica ou fora dela (ϕ). tal que:

$$h = \beta[\frac{w(1-e)+(e\phi)+d+\pi}{w}]$$

Rearranjando os termos de (2.10) e considerando as alocações de tempo a função oferta de trabalho do indivíduo pode ser escrita como:

$$O_T(w, \phi, \pi, d) = \alpha - e - \beta[\frac{[e(\phi - w) + d + \pi]}{w}] \tag{2.11}$$

Assumindo que o indivíduo em questão é racional e toma decisões de forma a maximizar sua utilidade e que é o responsável pela gestão da sua atividade econômica, é factível assumir que tomará decisões relativas a (2.11) de forma a obter a maior a renda possível, respeitada a forma como valoriza seu lazer.

A equação mostra a quantidade de horas que o indivíduo aloca à atividade econômica própria. Nota-se que a dedicação à sua atividade é afetada positivamente pela forma como valoriza seu consumo (α) e o salário que recebe por se dedicar à mesma. Todavia, há um efeito negativo à quantidade de horas alocadas se o mesmo desenvolve atividades fora da propriedade (e).

Entretanto, é importante notar que $(e \geq 0)$ se a diferença entre a remuneração na atividade (ϕ) externa é maior que a recebida na propriedade (w). Isto é, se $(\phi \geq w)$.

Se isto ocorre, então sua dedicação é menor à atividade própria e aumenta nos casos contrários.

Note que a medida que há remunerações não vinculadas a horas de trabalho (l) em seu processo produtivo, isto é, ($d > 0$) então isto tem efeito negativo em sua disponibilidade a ofertar horas de trabalho. É possível, que estas horas sejam dedicadas a outras atividades que não sejam relacionadas ao trabalho. Por exemplo, lazer, capacitação ou horas a atividades não remuneradas.

Retomando a definição de W^R dada em (2.5), tem-se que se $U(W^R) < U(\phi)$ então $e < 0$ e não há disponibilidade de horas trabalhadas fora da atividade própria. Em casos contrários, como se nota em (2.11), a dedicação potencialmente também reduz.

Uma explicação para isto ocorrer é $\pi < 0$, dado que l é positivo e esteja no ponto de máximo, ou seja, 100% do tempo disponível já alocado. Em outras palavras, é possível que o lucro recebido na atividade tenha sido zero ou o proprietário precisou aportar capital para reduzir os prejuízos.

Complementarmente, é interessante notar que aumentos nos lucros líquidos distribuídos, ou seja, elevações em (π), implicam em menor sua disposição a alocar horas adicionais de trabalho em seu processo produtivo. A priori, atividades com elevadas taxas de rentabilidade diminuem a necessidade de alocação de horas de trabalho do proprietário na mesma.

No exemplo dado, dos produtores de leite afetados pela queda da ponte, poder-se-ia dizer que os indivíduos estariam dispostos a trabalhar no laticínio, num outro local da cidade ou mesmo em outra propriedade rural se a remuneração recebida (ϕe) for maior que a renda recebida na propriedade (2.5). Além disto, doações ou auxílios governamentais, também contribuem para reduzir sua dedicação à atividade produtiva[18].

Portanto, como se nota em (2.3), (2.4), (2.5) e (2.11) os valores de (d), (ϕ), (π) e (w) são de extrema importância para a decisão ótima dos indivíduos na alocação do tempo entre h e c. Veja que dentre eles, os indivíduos têm controle apenas sobre (l), a quantidade de horas dedicada à atividade econômica que desenvolve, e relativo controle sobre (π) - o lucro líquido retirado da sua atividade.

Renda na Atividade Produtiva

Na medida em que os valores de doações (d) e a diferença entre remuneração (ϕ) fora e a renda obtida na atividade econômica própria afetam sua oferta de trabalho

[18] Estes apontamentos são coerentes com (HENESSY; REHMAN, 2008), dentre outros, que estudam a oferta de trabalho fora da propriedade por produtores rurais.

(l), isto é, sua escolha entre (h) e (c) é necessário, inicialmente, manter estes efeitos constantes, para melhor analisar a forma como ocorre o processo de maximização do lucro obtido na sua atividade. Assim, num primeiro momento se assume $d = e = 0$. Em outras palavras, não lhe permite oportunidades de obtenção de renda fora da propriedade seja via trabalho ou ajudas externas.

A simplificação impõe ao indivíduo a necessidade de se dedicar exclusivamente à sua atividade econômica para obter renda para consumo e lazer. Além disto, contribui para o melhor entendimento de como as falhas de mercado podem afetar sua disposição em agir coletivamente; adicionalmente, abre espaço para que outros trabalhos acadêmicos se dediquem ao entendimento de como o mercado de trabalho local e as ajudas governamentais afetam a disposição dos indivíduos em atuar coletivamente, por exemplo, via cooperativas.

Conforme apontado anteriormente, em (2.4) tem-se que w e π denotam, respectivamente remuneração e lucro líquido obtido pelo indivíduo na atividade econômica própria. Os seus valores são fundamentais pois, tudo mais constante, quanto maior seu valor, maior será (2.5) e portanto maior consumo (c) e nível de satisfação $U(W^R)$.

A equação (2.12) abaixo representa a função lucro da atividade econômica dos indivíduos. A mesma foi adaptada para o contexto do trabalho a partir de Nicholson e Snyder (2011).

$$\begin{aligned} \pi^F &= RT - CT \\ \pi^F &= P_m(Y) - (CV + CF) \\ \pi^F &= P_m(Y) - [I_m(X) + \bar{\Sigma}] \end{aligned} \tag{2.12}$$

É importante que se perceba a diferença entre a notação do lucro líquido da firma (π^F), apontado em (2.12), do lucro líquido retirado pelo indivíduo (π) descrito em (2.4). A medida que a firma é a sua atividade econômica, a relação entre os valores é tal que $\pi = \delta\pi^F$ para determinado ano; com o valor de $\delta \in (0, 1)$. Caso o indivíduo retire todo o lucro obtido pela firma, então tem-se ($\delta = 1$) e $\pi = \pi^F$. Não se admite neste trabalho, embora seja possível contabilmente, a relação $\pi > \pi^F$.

Como se nota em (2.12) o lucro é função da receita total (RT) e custo total (CT). O primeiro termo depende de P_m, o vetor dos preços recebidos, e por Y, a quantidade de produtos gerados em sua atividade econômica e efetivamente comercializados. Já o segundo, é função de I_m e de X, respectivamente, o vetor de preços pagos pelos insumos usados e das suas quantidades utilizadas no processo produtivo. Por exemplo, a própria remuneração (w) por atuar na atividade própria. O último termo da direita, ($\bar{\Sigma}$), se refere aos custos fixos da atividade - aqueles que independem da quantidade produzida e/ou comercializada.

A medida que se assume os agentes econômicos de interesse deste trabalho como tomadores de preço, tanto no mercado de produtos quanto no mercado de fatores, utilizando-se dos artifícios matemáticos necessários é possível, de forma similar e adaptado de Mas-Colell et al. (1995) e Nicholson e Snyder (2011), reescrever (2.12) na forma de uma função implícita[19]:

$$\pi^F(P_m, I_m) \max_{I_m} \pi^F(Y) \quad = \quad \max_{I_m}[P_m f(Y) - I_m(X)]. \tag{2.13}$$

A função (2.13) mostra um processo de otimização do lucro na atividade econômica, dado os preços dos produtos (P_m) e dos insumos (I_m) no mercado. É possível simplifica-la considerando (P) o preço do produto gerado na atividade econômica e sintetizar em trabalho (l) e capital (k) os insumos usados no processo produtivo. Chamando de v o custo do capital e w o valor alocado com pagamento da mão-de-obra pode-se reescreve-la da seguinte forma:

$$\pi^F(P, v, w) \max_{k,l} \pi^F(k, l) \quad = \quad \max_{k,l}[P(k, l) - vk - wl]. \tag{2.14}$$

Fazendo uso do teorema do envelope, as derivadas parciais de (2.14) geram as expressões apontadas em (2.15):

$$\frac{\partial \pi^F(P, v, w)}{\partial P} \quad = \quad Y(P, v, w); \tag{2.15a}$$

$$\frac{\partial \pi^F(P, v, w)}{\partial v} \quad = \quad -k(P, v, w); \tag{2.15b}$$

$$\frac{\partial \pi^F(P, v, w)}{\partial w} \quad = \quad -l(P, v, w) \tag{2.15c}$$

Elas demonstram como que variações nos preços recebidos pelos produtos ou pagos pelos insumos afetam a lucratividade. No exemplo apresentado, as equações explicitariam como o resultado econômico dos produtores de leite estaria sendo afetado por mudanças nos preços tomados nos mercados de produtos e fatores.

Em (2.15a) é mostrado como a produção (Y) reage, dada uma variação marginal no preço do produto. Verifica-se que aumentos marginais em (P) ocasionariam aumentos no produto (Y) ou vice-versa. Isto se deve ao fato da função oferta do produto ser crescente em relação ao preço. Isto é, $\frac{\partial Y}{\partial P} > 0$ e disto decorre que $\xi_{Y,P} = \frac{\partial Y}{\partial P}\frac{P}{Y}$ é positiva. Em palavras, a elasticidade preço da oferta do produto é

[19] As propriedades da função lucro são apresentados e comprovadas, por exemplo, em Mas-Colell et al. (1995) e Nicholson e Snyder (2011)

positiva ($\xi > 0$); portanto, a magnitude da variação em (Y) dependerá do seu valor. (NICHOLSON; SNYDER, 2011).

A equação (2.15b) informa que para variações marginais no custo do capital (v) há respostas nas quantidades do insumo utilizado (k). Pode se notar, por exemplo, que aumentos marginais no seu preço, implicam em redução no montante de ($-k$) da quantidade utilizada. De forma semelhante, (2.15c) mostra o comportamento do insumo trabalho (l). Elevações nos níveis salarias (w) provocariam reduções de ($-l$) na quantidade usada no processo produtivo.

Os resultados apresentados nas equações acima são interessantes porque informam os efeitos das variações de (P), (v) e (s) sobre o π^F, ou seja, na lucratividade da atividade econômica tomadora de preço. Tal qual na produção de leite citada no exemplo. Ao indivíduo, como se nota, caberia "apenas" a escolha da quantidade ótima de insumos (X). Isto é, a escolha ótima de capital (k^*) e trabalho (l^*) que torna lucro ótimo ou o custo mínimo [20].

A partir do exposto, se nota que variações nos níveis de preços dos produtos e insumos no mercado afetarão a lucratividade (π^{F*}) do empreendimento e, por conseguinte a renda obtida pelo indivíduo em sua atividade econômica. Isto ocorre via W^R, portanto, pode se dar por uma redução de w ou π. O efeito desta redução implica diretamente no seu consumo (c); isto terá implicação direta no seu nível de satisfação.

Por exemplo, reduções em (P), o preço recebido pelo produto ou serviço gerado, tudo mais constante, podem provocar reduções no seu nível de utilidade pelo fato de (π) ser menor e reduzir, portanto, (c) em (2.10a).

Veja ainda que reduções no preço também impõe a necessidade de adequação no custo marginal ($CMg = \frac{\partial CT}{\partial Y}$) da atividade para os próximos períodos, o que poderia implicar em reduções em (w) e na relação entre consumo (c) e lazer (h). Isto ocorreria porquê para manter seu nível de utilidade constante ($\bar{U}$), o agente econômico teria que substituir horas de lazer (h) por trabalho (l), dado que não lhe é permitido ainda obter renda em outra atividade além da sua[21].

---

[20] A lógica das escolhas vinculadas ao processo produtivo são representadas num processo de otimização de uma função de produção, por exemplo, definida como $Y = f(K, L, T) = Tk^{\alpha}l^{\alpha-1}$, onde: k = capital; l = trabalho; e T=tecnologia. Neste processo se escolhe l^* e k^*, as quantidades que otimizam o lucro. É possível que também seja atingido o π^F ótimo ao se minimizar a função custo total. Isto se deve à dualidade inerente ao processo de otimização. O lema de *Hotelling* ou Lema de *Shephard* sustentam este processo (MAS-COLELL et al., 1995)

[21] A sua decisão sobre o montante da troca se da via Taxa Marginal de Substituição (TMS), representada pela relação entre a Utilidade Marginal (UMg) entre consumo e lazer e os seus níveis de preços. Isto é, $TMS_{h,l} = -\frac{dh}{dl} = \frac{\frac{\partial U}{\partial l}}{\frac{\partial U}{\partial h}}$. Dado que é um ótimo de Pareto, só será possível aumentos na quantidade de (l) se houver redução em (h) (MAS-COLELL et al., 1995).

De forma similar, elevações nos custos de produção, dado aumentos em (v), (w) ou em ambos, também podem provocar desutilidade. Estas reduções novamente seriam manifestadas, no limite, pela diminuição de (c). Antes, porém,os indivíduos fariam substituições entre lazer e trabalho para manter o mesmo nível de utilidade $(\bar{U})$.

Caso o aumento tenha sido em (v), o custo do capital, é factível pensar que capital pode ser substituído por trabalho (l). Por exemplo, ao invés de usar o trator para roçar o pasto, talvez o faça com suas horas de trabalho. O raciocínio contrário também é valido, se eventualmente há um aumento de (w), o salário vigente na economia local, então l poderia ser substituído por k[22].

Todavia, se o aumento ocorre em (w) e (v) simultaneamente é possível que as trocas ótimas entre (h) e (l) não sejam suficientes para manter $\bar{U}$, ocasionando uma redução no nível de utilidade do indivíduo[23]. Neste ponto é interessante retomar a restrição imposta sobre a impossibilidade de obtenção de renda fora da atividade econômica pelos indivíduos tratados neste estudo. Isto é, $d = e = 0$.

Ao manter $(d = 0)$ e considerar a existência de um mercado de trabalho aonde o indivíduo pode prestar serviços fora da sua atividade econômica, ou seja, $(e > 0)$, traz uma configuração nova na relação entre (l), (h) e (e).

Sem o mercado de trabalho, a TMS relevante era entre (l) e (h). Agora, é possível ao indivíduo manter seu nível de lazer, a priori, constante $(\bar{h})$ e estudar a substituição entre (l) e (e). Assim, a relação entre as utilidades geradas pela renda na atividade (W^R) e a remuneração numa atividade externa (ϕ), apresentadas anteriormente, se torna uma restrição importante.

Isto decorre do fato do valor de (wl), gasto com salários no processo produtivo, estar incluso no valor de (π^{F*}) e (π), o lucro retirado da atividade econômica, ser tal que $\pi = \delta\pi^F$. Então, (2.5) pode ser reescrito da seguinte forma:

$$W^R = wl + \delta\pi \tag{2.16}$$

Em (2.16) se nota que sua renda é função direta da lucratividade da atividade econômica que desenvolve. Em outras palavras, $W^R(P, v, w, \pi)$.

Assim, os resultados das equações (2.15a) e (2.15b) também se mantêm para (2.16). Pois, redução nos níveis de preços, tudo mais constante, teria impacto

[22] O montante a ser substituído será dado pela Taxa Marginal de Substituição Técnica (TMST), que representa a razão entre os produtos marginais de k e l. Isto é, $TMST_{(k,l)} = -\frac{dl}{dk} = \frac{\frac{\partial f}{\partial k}}{\frac{\partial f}{\partial l}}$. (MAS-COLELL et al., 1995)

[23] É importante apontar que as substituições ocorridas anteriormente são chamadas de efeito substituição, enquanto que a redução no nível de utilidade é nominado como efeito renda. Ambos são demonstrados e quantificados a partir da equação de Slutsky. Interessados em olhar este fenômeno com maior profundidade devem acessar, por exemplo, Mas-Colell et al. (1995)

negativo na renda do indivíduo; elevações nos custos do capital também afetariam negativamente sua renda. Todavia, o efeito de alterações em (w), conforme apresentado em (2.15c), sobre W^R precisa ser melhor explorado.

Inicialmente, é importante destacar que (w) é resultado de um processo de otimização. Portanto, seu valor já representa o produto marginal do(s) indivíduo(s) que presta(m) serviço(s) na atividade econômica. Assim, potenciais aumentos em seu valor seriam resultados, por exemplo, de elevações no nível de produtividade ocasionados por maior nível de escolaridade do prestador de serviço.

Caso hajam elevações em (w) e (l) seja mantido constante, então o seu efeito sobre π^{F*} deve ser negativo e, por conseguinte, levar a uma redução em π, se δ não foi alterado. Todavia o efeito desta alteração em W^R não é diretamente conclusivo. Conforme (2.16), o resultado vai depender do efeito marginal de w e π sobre seu nível de renda.

De toda forma as elevações em w, dada a mesma razão, os ajustes imediatos seriam via redução de l para manter o lucro ótimo. Independente do efeito sobre W^R um efeito identificado é a existência de uma quantidade (l) de horas disponível para a ser alocada. Além disto, o aumento provoca uma elevação no custo de oportunidade do indivíduo em manter $\bar{l}$ em sua própria atividade.

Assim, o aumento do custo de oportunidade e a quantidade excedente de (l) faz com este montante possa migrar para (e) ou (h). Isto dependerá da existência dos preços relativos de ambos e da existência de oportunidades para prestar serviços em outras atividades, ou seja, $(e > 0)$.

A possibilidade de $d > 0$ não será explorada neste trabalho, mas sugere-se que outras pesquisas possam verificar seus efeitos sobre o processo de criação de ações coletivas. De toda forma, conforme aponta Henessy e Rehman (2008), a existência de recursos deste tipo afetam negativamente a disposição do indivíduo em ofertar trabalho seja na sua ou em outra atividade econômica.

Falhas de Mercado e Ação Coletiva

Para efeitos de simplificação este trabalho considera que os agentes econômicos com processo produtivo próprio têm suas interações contratuais formais ou informais com os compradores dos seus produtos ou contratantes dos seus serviços e com os fornecedores de insumos, respectivamente, via mercado de produtos ou fatores. A primeira ocorre no momento da comercialização da sua produção; a outra acontece no momento em que adquirem os insumos a serem usados na produção.

Portanto, compreende apenas os indivíduos que não têm poder de mercado. Isto é, aqueles que não têm potencial para precificar seus produtos, seja no momento da compra ou da venda. Em outras palavras, os tomadores de preço[24].

Imagine situações em que o agente econômico vai ao mercado de fatores ou produção para adquirir os insumos k ou l para a atividade econômica que desenvolve ou comercializar Y gerado; todos apontados em (2.14). No exemplo dos produtores de leite poderia ser a compra de vacina ou ração para o rebanho, horas de trabalho para auxiliar na ordenha, adubo para o pasto, etc.; e comercializar os litros de leite produzidos.

Desde Coase (1937) e Coase (1960), dentre outros, que se questiona o funcionamento pleno dos mercados. Sobretudo devido à existência dos custos de transação. A presença deles gera fricções ou falhas de mercado que não permitem que os teoremas de bem-estar sejam aplicáveis. Os mercados assim caracterizados se destacam pelo fato da quantidade de equilíbrio de um bem ou serviço não ser Pareto ótima. Em outras palavras, os preços e quantidades de equilíbrio não são eficientes e há perda de bem-estar social (MAS-COLELL et al., 1995).

Existem quatro tipos de falhas mercado: assimetria de informação, externalidade, bens públicos e poder de mercado. A sua existência, como já mencionado, afeta o bem-estar de todos os indivíduos da sociedade; seu efeito se nota diretamente na quantidade ou preços pagos ou recebidos pelos indivíduos tomadores de preço (MAS-COLELL et al., 1995; HANSMANN, 1996).

Conforme tem sido abordado neste trabalho, o interesse é voltado às cooperativas formadas majoritariamente por produtores rurais. Portanto, as exemplificações e modelos usados estão, de certa forma, relacionados ao setor agropecuário. Como o exemplo dos produtores de leite, por vezes, apontados aqui.

Assimetria de Informação

A assimetria de informação ocorre se uma das partes da transação econômica tem mais informação que a outra, isto é, possui informações privadas. A sua existência gera ineficiências nas relações contratuais, conforme destaca Nicholson e Snyder (2011). Especificamente, isto ocorre porque hipóteses fundamentais sobre o teorema do bem-estar não podem ser garantidas (MAS-COLELL et al., 1995).

O momento em que a assimetria de informação existe é fundamental. A mesma pode existir antes ou depois da realização do contrato. Além disto, a mesma pode

[24] É possível que haja agente econômico atuante na produção agropecuária, por exemplo, que tenham capacidade de precificar seus produtos e serviços, ou seja, poder de mercado. Estes casos não são considerados aqui. Para entender as relações de mercado, seja no de produto ou fatores, aonde ambas as partes têm capacidade de precificar, recomenda-se, inicialmente, a leitura de Blair, Kaserman e Romano (1989).

ocorrer sobre, por exemplo, uma característica do produto ou serviço contratado ou sobre a ação de um das partes da relação contratual.

Assimetrias antes do estabelecimento do contrato são categorizadas na literatura econômica como seleção adversa. Ao contrário, se a diferença no conjunto de informações acessados pelas partes existe após o contrato, a mesma é conceituada como risco moral (MAS-COLELL et al., 1995; NICHOLSON; SNYDER, 2011; PYNDICK; RUBINFELD, 2013).

Em geral, seleção adversa está ligada à assimetria de informação sobre a característica de determinado produto ou indivíduo. Por exemplo, as características dos carros usados são conhecidas por seu proprietário, mas não pelo potencial comprador (NICHOLSON; SNYDER, 2011). De forma similar, determinadas habilidades dos trabalhadores que estão no mercado de trabalho, tais como nível de inteligência e controle emocional, são de conhecimento pelo próprio indivíduo e não pelo potencial contratante (MAS-COLELL et al., 1995).

Por outro lado, risco moral, termo originário no mercado de seguros, é comumente relacionado ao comportamento dos indivíduos após o estabelecimento dos contratos. O comportamento do motorista ao volante ou os cuidados com o carro após a realização do contrato e nível de esforço dos gestores contratados das firmas são exemplos deste tipo de assimetria de informação (MAS-COLELL et al., 1995). Uma das partes não pode observar as ações ou informações detidas pela outra parte e isto é representado no comportamento ou escolhas daquele que a possui.

A presença de assimetria de informação no mercado, seja devido a existência de risco moral ou seleção adversa, conforme descrito em Mas-Colell et al. (1995), tem efeito direto sobre o bem-estar social dos indivíduos, pois o preço do bem ou a quantidade contratada no mercado difere daquela de equilíbrio. Os níveis de preços diferentes, por exemplo, alteram a relação entre preço P e custo marginal CMg e isto muda a lógica racional da ação coletiva tornando-o os benefícios da ação maior que o custo da sua geração. Portanto, afeta positivamente a disponibilidade dos indivíduos a agirem coletivamente, conforme sugere Olson (2002) e Ostrom (2003), e, potencialmente, a forma de cooperativa, de acordo com Hansmann (1996).

Veja que se a presença da assimetria de informação implica em redução de Y ou elevações de k ou l, então, de acordo com (2.14), é prevista uma redução em π^F e, por conseguinte, em W^R apontado em (2.16). Portanto, o agente econômico tem estímulo a agir coletivamente.

É possível, por exemplo, que aqueles produtores de leite atingidos pelo problema da chuva não tenham informações sobre as características nutricionais das rações que adquirem para alimentar seu animais em fase de produção de leite. A medida que a produtividade de leite por vaca, dentre outros itens, é fortemente

afetada por sua alimentação, conforme destaca Tripathi (2014), então esta informação é relevante ao produtor. Todavia, a mesma pode não lhe estar disponível a um custo acessível. Nestas situações diz-se que o fornecedor da ração tem informação privada sobre as características da ração. Esta situação será ainda pior se não há competição no mercado de fornecimento de rações e se a empresa produtora vender a ração como de qualidade Z e entregar a qualidade Q, com $Q < Z$.

Sendo assim, se as condições apontadas por Olson (2002) para a geração de bem coletivo forem satisfeitas, é possível que os produtores se organizem para produzir em forma de ação coletiva a ração que necessitam no processo produtivo; o mesmo ocorreria para a produção da vacina, dos adubos, etc.

Entretanto, a medida que os custos de geração destes tipos de bem, comparados aos custos de aquisição no mercado, afetam a decisão entre comprar e fazer, conforme descreve Klein, Crawford e Alchian (1978) e os custos de propriedade da organização norteiam a escolha da quantidade de proprietários, de acordo com Hansmann (1996), não necessariamente os produtores optarão por produzir todos os insumos usados na forma de ação coletiva devido a existência de assimetria de informação.

Note ainda que se os produtores não conseguem ex-ante identificar o nível de esforço da mão-de-obra contratada para atuar na atividade. Por exemplo, é possível que o trabalhador contratado se disponibilizou, ex-ante, a ofertar l horas de trabalho árduo aos domingos e feriados. Todavia, após a contratação, ele oferta apenas uma parcela Δl, com $\Delta l < l$. Este tipo de situação tem potencial explicação, por exemplo, aos condomínios ou *pool* de contratação de mão-de-obra existentes na agricultura.

Adicionalmente, há um conjunto de trabalhos que adotam o arcabouço teórico de Economia dos Custos de Transação para explicar a integração vertical em determinadas indústrias. Por exemplo, Coase (1937), Williamson (1971) e Klein, Crawford e Alchian (1978). Seguindo a mesma linha desses autores clássicos, Staatz (1984) e Hendrikse (1998) apresenta motivações para os produtores constituírem cooperativas agropecuárias. Uma parte considerável dos fenômenos apontados pelos autores para justificar a criação destas organizações está vinculada à possibilidade de comportamentos oportunistas por parte da industria. Entretanto, suas afirmações só têm respaldo teórico se o oportunismo apontado advém da presença de assimetria de informação no contrato.

Externalidade

Externalidade, enquanto fenômeno econômico, existe se o bem-estar de um indivíduo ou as atividades de uma firma são afetadas pelas ações ou operações econômicas de outro agente na economia (MAS-COLELL et al., 1995; NICHOLSON; SNYDER, 2011). A mesma pode ter efeito positivo ou negativo e ser classifica em

tecnológica ou pecuniária.

Assumindo o processo produtivo numa determinada indústria representado pela função de produção:

$$Q = f(k, l; x)$$

onde: Q é a quantidade produzida pela empresa i; k e l são os insumos usados no processo produtivo; x é o nível de produção da empresa j, sendo este não controlado por i.

Se $\frac{dQ}{dx} =< 0$, tem-se que o efeito da empresa i em j é negativo e esta é denominada de externalidade negativa; será positiva em caso contrário. Se for igual zero não existe externalidade, ou seja, i não afeta j (NICHOLSON; SNYDER, 2011).

A externalidade será caracterizada como pecuniária se o efeito de um agente em outro está refletido nos preços do mercado. Isto é, representada nos níveis de preço de equilíbrio na economia. Este tipo de situação não provoca ineficiência alocativa, ou seja, falhas de mercado (MAS-COLELL et al., 1995). Ao contrário, se o efeito não está refletido nos preços, trata-se de uma externalidade classificada como tecnológica - este tipo é o que provoca ineficiências alocativas e, portanto, categorizado como falha de mercado.

Alguns exemplos de externalidade tecnológica negativa são relatados com frequência na literatura: efeito dos bois na lavoura de milho apontado por Coase (1960) e efeito da refinaria de petróleo na produção de pesca, apresentado por Mas-Colell et al. (1995) e subentendido em Nicholson e Snyder (2011). A sua existência, sem um processo de “regulação” faz com que haja o incentivo à superprodução pela parte de quem está afetando o outro agente: o proprietário dos bois e a refinaria de óleo, por exemplo. Uma das formas de solucionar o problema seria a taxação desta atividade, conforme sugere Pigou (1950) ou criar direitos de “provocar danos” de acordo com Coase (1960).

A questão chave, entretanto, considerando o que é apontado por Olson (2002) é que a existência deste tipo de externalidade cria condições para que a ação coletiva exista. No exemplo de Coase (1960) se houvesse diversos produtores de milho sendo afetados seria possível que ao menos um deles tivesse incentivo para construir a cerca e está poderia se tornar um bem coletivo dos membros de um determinado grupo que passa a compartilhar a sua manutenção. Da mesma forma os pescadores poderiam agir coletivamente para “custear” uma usina de tratamento do esgoto despejado no rio pela refinaria de petróleo. A usina poderia ser de propriedade coletiva, no limite, desenvolvida e mantida na forma de uma cooperativa.

Adicionalmente, é comum cooperativas ou organizações de propriedade coletiva serem apontadas como soluções para este tipo de falha de mercado quando

a atividade econômica envolve bens coletivos tal qual como a exploração de atividades vinculadas a água ou a florestas (LOEHMAN; DINAR, 1994; OLSON, 2002; OSTROM, 2003).

Importante notar ainda que a ação coletiva também poderia ser no sentido mais social, isto é, desenvolvidas para representar junto aos órgãos reguladores ou governo uma forma de pressão social para que a própria refinaria ou pecuarista pudesse internalizar os custos da resolução do problema(BENSON, 1984; BANERJEE et al., 2001).

Bens Públicos

Conforme já destacado anteriormente, Ostrom (2003) aponta quatro tipos de bens na economia: bens privados, bens de clube, recursos comuns e bens públicos. Estes últimos serão assim caracterizados se o consumo por determinado indivíduo não afeta sua disponibilidade a outro (não rivais) e não é possível controlar o seu consumo (não exclusivo) (OSTROM, 2003; NICHOLSON; SNYDER, 2011).

A maior questão relacionada à falha de mercado está no fato dos indivíduos não serem estimulados economicamente a gera-lo, pois seu preço relativo é muito baixo. Adicionalmente, há o incentivo para que o indivíduo se torna carona do produto. Isto é, consuma o benefício do bem, mas não compartilha com os custos totais da sua geração.

A existência deste tipo de bem pode ser um motivador para a ação coletiva. Por exemplo, as cooperativas de eletrificação rural no Brasil foram criadas dentro desta ótica.

Poder de Mercado

O poder de mercado se caracteriza como falha à medida que um vendedor ou comprador ou um grupo deles têm a possibilidade de estabelecer o preço (P) diferente do custo marginal (CMg) pelo que estão vendendo ou comprando. Se a capacidade de precificar pertence a agentes econômicos que atuam na oferta - vendendo produtos, estes são denominados monopolista ou oligopolistas. Caso o poder de precificação esteja alocada aos que atuam na parte da demanda, ou seja, comprando produtos são caracterizados como monopsonistas ou oligopsonistas (DOBSON; WATERSON; CHU, 1998). Independente de ser comprador ou vendedor, tem-se que $P \neq CMg$.

De acordo com Rogers e Sexton (1994) a figura do monopsonista ou oligopsonista é algo potencialmente prejudicial à renda do produtor rural se as relações contratuais de aquisição de produtos agrícolas ocorrem em mercados relevantes caracterizados pela existência de concentração, produtos de baixa substituibilidade, elevados custos de transporte e presença de *sunk cost*.

Para os autores, mercados concentrados existem se há um pequeno número

de compradores; baixa substituibilidade de produtos é decorrente da dificuldade de alterar o processo produtivo, isto é, produzir produtos diferentes. Ainda, segundo eles, os custos de transporte serão elevados se dentro de um raio determinado há baixa competição e, por fim, a existência de *sunk cost* decorre da presença de investimento em ativos específicos.

Portanto, se o individuo desenvolve atividades econômicas cujo mercado relevante é caracterizado pela presença de empresas oligo ou monopsonistas, por exemplo, o preço (P) que o mesmo recebe pela quantidade vendida do produto, apontado em (2.14), tende a ser menor que aquele praticado no mercado competitivo (MAS-COLELL et al., 1995; NICHOLSON; SNYDER, 2011). Assim, haveria uma tendência de redução direta, tudo mais contante, em π^F e portanto em W^R descrito em (2.16).

Adicionalmente, conforme visto em (2.15a), reduções nos preços pagos pelo produto (P), devido a presença de monopolistas ou oligopsonitas, implicam em redução de (Y) para o período produtivo seguinte, por exemplo. De toda forma, no curto prazo, a diminuição também afeta o lucro da atividade econômica, conforme destacado em (2.12) pois provoca reduções na receita total.

Assim, menores valores fazem com que o π retirado da atividade ou o w pago pela mão-de-obra própria, potencialmente sejam reduzidos. Se isto ocorrer, também implica em redução de W^R e, portanto, na Utilidade derivada da atividade econômica própria desenvolvida.

Nesta linha de reflexão há um conjunto de trabalhos que apresentam como o poder de mercado, seja na compra ou venda, afetam a disposição a criar ação coletiva, manifestada na forma de cooperativas (HANSMANN, 1986; SEXTON, 1986; SEXTON, 1990; MIKAMI; TANAKA, 2008).

2.3 Custos e Direitos de Propriedade em Cooperativas

Para Grossman e Hart (1986) os direitos contratuais podem ser separados em direitos especificados no contrato e direitos residuais. Estes últimos se diferenciam dos primeiros pelo fato de não estarem escritos e/ou previstos no documento formalizado, que é por definição, de acordo Williamson (1979), incompleto. Assim, na visão dos autores, a propriedade de um ativo é concretizada a partir da aquisição dos direitos residuais de controle.

Todavia, a condição de proprietário não é livre de custos. Há os custos associados a propriedade. A descrição de Hansmann (1996) permite separar estes custos a partir do processo de execução dos direitos de propriedade. Por exemplo, o custo de controlar os gestores é vinculado ao exercimento do direito de controle e o

custo de assumir os riscos do negócio é vinculado ao direito ao resíduo.

Nesta parte do trabalho é apresentado, inicialmente, os conceitos relacionados aos custos de ser proprietário. Logo após são destacados aqueles ligados aos direitos de controle e alocação da autoridade em cooperativas.

2.3.1 Custos de Propriedade

Os custos de propriedade, de acordo com Hansmann (1996), são aqueles exclusivos à condição de proprietários, ou seja, só existem e são alocados unicamente aos detentores dos direitos ao resíduo e ao controle da organização econômica. Assim, este tipo de custo pode ser dividido em dois grupos: custos por controlar e por deter resíduo da cooperativa.

Os custos decorrentes do controle podem ser sintetizados em: custos de monitoramento dos gestores e custos da tomada de decisão coletiva. Os primeiros envolvem as atividades de controlar e incentivar os gestores e outros decorrentes das falhas de monitoramento que permitem o oportunismo gerencial.

Aqueles relacionados às falhas no monitoramento do gestor, que implica em seu comportamento oportunista, podem ser ocasionados devido à existência de assimetria de informação e processos de controle e incentivo mal dimensionados. A sua existência permite, por exemplo, custos originados por escolhas que não sejam Pareto eficiente e consumo de bens não pecuniários. Este tipo de custo é vinculado às perdas residuais apontadas por Jensen e Meckling (1976) e aos custos ocasionados à *ex-inefficiency* sugeridos por Leibenstein (1966) na literatura.

Veja que estes custos afetam o resultado da empresa na medida em que afetam a decisão de aportar recursos na organização e isto provoca a necessidade de captação de recursos, em forma de dívida (empréstimos) no mercado. Caso isto aconteça e a taxa de juros seja maior que aquela para captar recursos dos sócios, a diferença afetará o resultado financeiro da organização que implicará em menor resultado ao cooperado. Portanto, um custo ao proprietário.

Os custos relacionados às atividades de monitoramento envolvem, por exemplo, coleta de informações sobre os *pay offs* dos projetos apresentados pelo agente, troca das informações e percepções adquiridas com outros proprietários e informar conjuntamente ao gestor o projeto de preferência e implementação de mecanismos de incentivo (FAMA; JENSEN, 1983a; AGHION; TIROLE, 1997; BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; GIBBONS; MATOUSCHECK; ROBERTS, 2013).

Conforme aponta Aghion e Tirole (1997) a atividade de se informar sobre os projetos propostos pelo gerentes é custosa ao proprietários. Estes custos podem ser diretos ou indiretos. Os diretos são aqueles assumidos diretamente pela realização

da ação e os indiretos custeados pela cooperativa e abatidos do resultado final.

O custo de participar de reuniões gerais entre os proprietários (AGer), de reuniões locais, ir até a cooperativa para se reunir com os integrantes do CAdm ou interagir com outros membros para obter maiores informações sobre a cooperativa é categorizado como um tipo de custo de monitoramento absorvido diretamente pelo cooperado pois o mesmo o internaliza na sua gestão financeira para determinar a alocação do tempo. Por exemplo, as unidades de esforço ou simplesmente as horas alocadas de participar da assembleia geral equivale, no mínimo, ao custos de oportunidade do tempo alocado na atividade produtiva ou de laser com a família que o cooperado incorre.

Adicionalmente, o custo de monitoramento também recai indiretamente ao proprietário à medida que os valores dos incentivos estabelecidos para que os integrantes do CFis, CAdm, DExe aloquem maiores unidades de esforço na atividade é deduzido do resultado final da cooperativa. De forma similar o processo de troca de informações e percepções dos projetos também gera custos, que são pagos com os recursos da cooperativa e abatidos da apuração dos resultados.

Embora a eleição ou contratação de membros para compor os órgãos de governança reduza os custo de tomada de decisão coletiva, conforme sugere Alchian e Demsetz (1972), isto não elimina os custos relacionados ao processo decisório coletivo.

A organização, por exemplo, da AGer envolve locação de espaço aos que desejam estar presentes, instrumentos de transmissão da reunião via internet, contratação de sistemas de apuração de votos e outros que garantam a transparência, etc. Além disto, há a necessidade de criação ou estabelecimento de mecanismos para solucionar potenciais conflitos de interesse ou alinhamento de preferências entre os proprietários (JENSEN; MECKLING, 1979; STAATZ, 1987; HANSMANN, 1996; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Adicionalmente, os processos decisórios coletivos também podem não ser eficientes, *vis à vis* os problemas de *shirking*, exposto por Alchian e Demsetz (1972), às propriedades da escolha coletiva, apontados por Arrow (2012), e as questões informacionais sugeridas em Sen (1979). Todas essas ineficiências geram custos aos proprietários e afetam o resultado final da empresa e, por conseguinte, o valor a ser distribuído entre eles.

Conforme apontado, ainda há os custos por exercer o direito de acesso ao resíduo gerado pela cooperativa. De acordo com o Hansmann (1996), são eles: custos do risco atrelado ao negócio e os custos por empreender. Ambos são indiretos, uma vez que afetam o resultado que o proprietário tem acesso. Por exemplo, as atividades desenvolvidas pela cooperativa podem ser afetados por choques aleatórios, ou seja,

aqueles não controlados pelos gestores. Tal qual a situação da pandemia atual. Estes choques podem afetar negativamente o resultado da empresa e, portanto, a parte que potencialmente poderia ser devolvida ao cooperado. Em particular, terá mais efeito se a atividade econômica do sócio é função direta da atividade econômica da cooperativa.

2.3.2 Direitos de Propriedade

Para Commons (1968) direito de propriedade sobre um bem é a autoridade existente que garante ao seu proprietário realizar determinadas ações com o mesmo. Condon (1987), por sua vez, asserta que são regras desenvolvidas para nortear como os recursos de uma economia podem ser usados. As mesmas descrevem, segundo o autor, quem poderá tomar decisões sobre o recurso, quem assumirá os riscos dos ganhos e perdas derivados do uso deste bem, qual o período de validade deste direito, sob quais circunstâncias o ativo poderá ser transferido e as penalidades aplicáveis se as regras de propriedade forem violadas.

Ostrom e Hess (2007) complementam que este direito define o que pode ou não ser feito com o bem e Segal e Whinston (2013) sintetizam o conceito ao apontar que:

> "*Property rights over an asset can be defined as a bunddle of decisions rights involving the asset, which provide rights to take actions and to prevent others from taking actions, including the right to take the profit generated by use of the assets and to prevent others from doing so.*" (SEGAL; WHINSTON, 2013, p. 202).

Os bens podem ser classificados em quatro tipos, conforme já apresentado: privados, de clube, recursos comuns e bens públicos. A diferença entre eles está na classificação usando os conceitos de rivalidade e exclusividade (SAMUELSON, 1954; MUSGRAVE, 1959; OSTROM, 2003).

Demsetz (1967) descreve três diferentes tipos de propriedade de um bem: privada, pública ou comunitária[25]. A pública indica que seu proprietário é o governo federal, estadual ou municipal. A privada indica que um indivíduo ou grupo deles o possui. Caso seja comunitária, então a propriedade pertence a todos os indivíduos da sociedade, mesmo que, as vezes, legalmente seja alocado ao Estado.

No caso do Brasil, a propriedade da Universidade de São Paulo (USP) é pública. Ao contrário, a Pontifícia Universidade Católica (PUC) e o Fundação Alvares Penteado (FAAP) têm propriedade privada, por exemplo. Os peixes dos oceanos, de acordo com Ostrom (2000), são de propriedade comunitária, ou seja, pertencem a todos da sociedade.

[25] No caso do Brasil é possível ainda que a propriedade seja mista, ou seja, pública e privada simultaneamente.

Assumindo as organizações econômicas como um bem e que sua propriedade não é comunitária, então sua propriedade pode ser pública ou privada. Sendo privada pode pertencer a apenas um indivíduo ou a um grupo deles. Se há um grupo de proprietários, então a propriedade é coletiva. Portanto o seu regime de uso, conforme sugere e diferencia Ostrom e Hess (2007), pode ser caracterizado, na maior parte dos casos como privado ou de clube, dadas as questões relacionadas à rivalidade ou possibilidade de exclusão[26].

Para que a organização tenha um regime de uso caracterizado como "privado" é necessário que a Utilidade do indivíduo i, representada como ${U_t}^i$, seja afetada pelo consumo em t deste bem pelo indivíduo j, definida como ${U_t}^j$. Além disto, é necessário que seja possível a exclusão de i por j ou vice-versa (SAMUELSON, 1954). Em outras palavras, é possível que o proprietário determine quem terá acesso ao bem. A vaca pertencente ao produtor rural é um bem privado, se estas condições se aplicam.

Para ser "de clube" o uso do bem por i, em t, não afeta ${U_t}^j$, isto é, a utilidade do indivíduo j derivada do uso do mesmo bem. Entretanto, não é possível que i ou j controle o uso (OSTROM, 2000). Um exemplo deste tipo pode é o tanque de resfriamento de leite localizados em bairros rurais. Naquele recipiente os produtores de leite daquele bairro podem acondicionar o seu produto. Assim, a utilidade gerada pelo uso ao produtor A não afeta a utilidade do produtor B. Todavia, há um controle sobre o uso do tanque. Somente produtores do bairro podem usa-lo e, de preferência, na quantidade acordada ex-ante à sua instalação.

Em geral os estudos sobre cooperativas abordam apenas a estrutura de propriedade mas não mencionam qual o regime de uso dos seus recursos, enquanto bem, que está sendo considerado. Esta característica é relevante, uma vez que tem consequências sobre a gestão da organização econômica.

Buchanan (1965) aponta as cooperativas como um *link* entre os bens públicos puros e os privados na economia. Todavia, são poucos os trabalhos que as consideram explicitamente neste arcabouço teórico. Algumas exceções são McGuire (1972), Sexton (1986) e Imerman (1993). No geral, o que se encontra são textos que discutem as características dos produtos gerados por elas.

A partir da definição de organizações cooperativas utilizada no trabalho, apresentada anteriormente, destaca-se que além da propriedade ser privada e coletiva, há a peculiaridade destas organizações pertencerem exclusivamente aos usuários dos seus produtos e serviços.

À medida que são organizações econômicas, então, são definidas como um

[26] É possível que também exista recursos de propriedade comum. Todavia, estes em geral são regulados pelo governo. Por exemplo, as cooperativas atuantes na mineração e na pesca.

conjunto de contratos conforme sugere Alchian e Demsetz (1972). Assim, um deles, o de propriedade descreve, segundo Costa, Azevedo e Chaddad (2012), os direitos ao resíduo e ao controle.

No Brasil, este conjunto de direitos de propriedade da cooperativa é descrito na LGC e no seu Estatuto Social que, dentre outros tópicos, relata as formas de ingresso e saída na sociedade, os mecanismos de aporte de capital e acesso à distribuição dos resultados, composição dos órgãos de governança, e a alocação dos direitos e responsabilidades dos proprietários (BRASIL, 1971; COSTA, 2010).

Estes direitos são diferentes, dependendo da classificação da cooperativa. Isto é, o regulador diferencia o conjunto de direitos do sócio de uma cooperativa singular e de uma cooperativa central. Em ambos os tipos de cooperativas o direito de propriedade compreende dois elementos: direito ao resíduo ou fluxo de caixa líquido e direito ao controle. O primeiro é frequentemente denominado como sobras do exercício (COSTA, 2010) e é gerado após o pagamento de todas as dívidas (BARTON, 1989; CANASSA; COSTA, 2016). O segundo permite ao proprietário a possibilidade de definir o nível de consumo e quem pode acessar o bem (GROSSMAN; HART, 1986; AGHION; TIROLE, 1997).

O direito de propriedade nas cooperativas é adquirido à medida que o indivíduo assume contratualmente o compromisso de capitalizar o valor mínimo necessário para se tornar membro. Isto ocorre no ato da assinatura do termo de compromisso de sócio e o livro de matrículas. A partir daí lhe é possível realizar transacionar com a mesma (COSTA, 2010).

Direito ao Resíduo - fluxo de caixa líquido

Condon (1987) aponta e descreve quatro características a serem observadas sobre os direitos ao resíduo ou fluxo de caixa líquido: níveis de restrições ao perfil de proprietário, possibilidade de alienação deste direito, capacidade de resgate do mesmo e horizonte de tempo da condição de proprietário.

Para o autor, há uma limitação ao perfil de proprietário se, por exemplo, fica estabelecido que somente um perfil de proprietário é admitido. É exatamente este o caso das cooperativas. Só podem se tornar sócios aqueles que são usuários dos seus produtos e serviços. Não é permitida a figura do investidor.

A possibilidade de alienação tem relação com a existência de mercado para este direito. Por exemplo, o mercado de ações. No caso da cooperativa, não é possível a livre comercialização dos direitos de propriedade (CONDON, 1987). A capacidade do resgate do capital existe se ao invés de comercializar o título de proprietário, o seu detentor resgata o capital aplicado na sociedade. Por fim, a o horizonte de tempo é relacionado ao período da vida que o direito ao resíduo é válido. Nas cooperativas,

este direito só é válido enquanto o cooperado ainda mantém sua atividade produtiva e a condição de sócio.

Estas características, conforme destaca Cook (1995), afetam a capacidade da cooperativa realizar investimentos quando comparada a organizações econômicas cujos proprietários são investidores (IOF).

As características deste direito no Brasil, embora sigam a Lei Geral das Cooperativas (LGC) - Lei 5764/71, são similares ao que é apontado por Condon (1987). São elas: perfil restrito de proprietário, capital social resgatável, não transacionável sem gera poder de controle diferenciado, não é apreciável e com horizonte definido (BRASIL, 1971; COSTA; AZEVEDO; CHADDAD, 2012).

O direito ao resíduo do cooperado consiste no acesso a dois fluxos de caixa líquidos: fluxo de caixa líquido do cooperado e fluxo de caixa líquido da cooperativa. O primeiro se refere ao capital social aportado pelo cooperado ao longo do seu período como sócio. É gerado, primariamente, a partir das suas transações econômicas com a organização. Para Cobia (1989) estes valores são reconhecidos como crédito alocado nos balanços patrimoniais das cooperativas americanas. Já o segundo, também nominado como capital não alocado por Cobia (1989), consiste no fluxo de caixa líquido que permanece na cooperativa, após a devolução do capital social dos cooperados. A propriedade sobre este último ainda suscita debate entre juristas e praticantes do cooperativismo.

O Capital Social do Cooperado

De acordo com Barton, Boland e Chaddad (2011), ao assinar o contrato de propriedade o cooperado assume o compromisso de aportar o montante (ϱ) ao ingressar na sociedade, tal que:

$$\varrho_t = \vartheta + J \tag{2.17}$$

onde: ϱ - capital aportado no momento da adesão; ϑ - capital social subscrito ou a subscrever e; J - valor da joia pago ou a pagar.

Na equação (2.17), tem-se que $\vartheta = \tilde{q}\tilde{n}$. Com ($\tilde{q}$) representando o valor unitário da quota de capital e ($\tilde{n}$) a quantidade mínima para se tornar sócio. Estes valores constam no Estatuto Social e devem ser aprovados em Assembleia Geral (AGer), especificamente a ordinária (BRASIL, 1971).

Ainda, o valor de ϑ será contabilizado no patrimônio líquido da cooperativa, mas alocado como capital social do cooperado, conforme destaca o art. 140 da LGC (BRASIL, 1971).

Complementarmente, a critério do grupo de proprietários e com previsão estatutária, é possível que no ato da entrada seja pago pelo ingressante uma “taxa ou joia” (J); este valor será integralizado ao capital da cooperativa e não poderá ser resgatado no futuro. Em outras palavras, a taxa (J) não lhe será ressarcida com o encerramento do contrato de propriedade.

A característica de restrito impõe que somente usuários dos produtos e serviços originados pela organização econômica podem se tornar sócios. Isto é, aportar ϱ na cooperativa.

Na condição de proprietário e usuário da estrutura de produtos e serviços, o cooperado usufrui dos benefícios (G_i) e arca com os custos (C_i) de operar economicamente com a cooperativa. Sendo racional, se espera que o mesmo realize suas atividades econômicas com a mesma se $G_i \geq C_i$.

A medida que a cooperativa, enquanto agente econômico de propriedade coletiva, também atua de forma a otimizar seus resultados, não se espera que atue com $G_i \leq C_i$ por longos períodos, mesmo que isto seja possível em períodos curtos.

A partir de Sexton e Iskow (1988) pode-se escrever que o valor da margem praticada por este tipo de organização, que atua, por exemplo, na comercialização da produção dos cooperados, é dada por:

$$M = (P_{mer} - \frac{P_f^*}{K}) \tag{2.18}$$

onde: M - a margem da cooperativa para cada transação; P_{mer} - preço do produto vendido pela cooperativa no mercado; P_f^* - preço ótimo que a cooperativa paga no produto do cooperado e; K - a taxa de conversão da quantidade de produtos adquiridos pela cooperativa em quantidades comercializadas no mercado.

Veja que também é possível o uso de (2.18) para cooperativas que efetuam compras em nome dos cooperados. Neste caso são necessários ajustes apenas de nomenclatura.

Note na equação que, sendo M o valor retido na cooperativa em cada transação com o cooperado ou não membros, se for assumido que não atua de forma obter prejuízos então, necessariamente, $M \geq CT$. A medida que CT já considera os custos fixos, operacionais e as taxas administrativas para gerar resultados positivos, pode-se, assim, assumir um valor π^C tal que [27]:

$$\pi^C = (M - CT) \geq 0 \tag{2.19}$$

[27] É possível que $\pi^C < 0$. Nestes casos se configura prejuízo. No limite, os cooperados deveriam aportar capital na cooperativa para arcar com o mesmo.

onde: π^C - fluxo de caixa líquido.

Nas organizações cooperativas o (π^C) é o excedente da relação contratual realizada. Este valor pode advir da relação com o cooperado e não cooperado. O resultado advindo da relação com o sócio recebe o nome de sobras (S), pois a sua constituição decorre da atividade econômica desenvolvida com o sócio ou em nome dele. A este valor não incidem determinados tributos. Por exemplo, o imposto de renda, uma vez que o montante pertence aos sócios e não à organização econômica (BRASIL, 1971).

O resultado originado de transação com não cooperados, cujo valor é nomeado como (m_{nc}), tem incidência de todos os tributos vigentes e sua somatória é tratada como lucro líquido (π^F). Nestas situações o valor é revertido, de acordo coma LGC - art. 87, para a Reserva para Assistência Técnica, Educacional e Social (RATES) (BRASIL, 1971).

Veja, portanto, que $(S, \pi^F) \subset (\pi^C)$. Esta abordagem simplifica e torna a abordagem de "lucratividade" nas cooperativas agropecuárias brasileiras, desenvolvida por Bialoskorski Neto (1994), mais aplicada à realidade destas organizações.

Considerando as transações econômicas realizadas junto aos sócios e fazendo um somatório delas para um determinado período de tempo, pode-se definir (S) como:

$$S_t = \sum_{i=1}^{n} m_{it} \tag{2.20}$$

onde: S_t - sobras do exercício no período t

Na medida em que $S_t > 0$, os seus componentes são definidos da seguinte forma:

$$S_t = RL + RATES + D + S_D + S_R \tag{2.21}$$

onde: RL - fundo ou reserva legal; D - parcela da sobra devolvida; S_D - parcela da sobra a ser devolvida; S_R - parcela retida.

Como se nota em (2.21) do montante obtido no ano, os dois primeiros termos, RL e RATES, se referem a destinações obrigatórias estabelecidas pela LGC. O instituto estabelece que as alocações a estas contas sejam, ao menos, 10% e 5%, respectivamente, para as reservas (BRASIL, 1971). As alocações das sobras e potenciais fontes de capital nas cooperativas americanas são apresentadas em Barton (2004).

Por determinação legal a RL é destinada exclusivamente para cobrir os prejuízos da sociedade; a RATES é para que os gestores invistam na formação social

e educacional dos sócios, dependentes e funcionários.

O termo D na equação é a parcela do resultado a ser devolvido ao cooperado. Este valor é apurado no período t e devolvido no início ou durante o exercício seguinte $t + 1$; o seu valor é definido na assembleia geral (AGer) e depende da quantidade de transações que o i-ésimo cooperado realizou com a cooperativa. A sua distribuição pode ser, por exemplo, na forma de *cash* ou *voucher* de compra.

Na sequência, o valor S_D se refere ao montante à proporção de S_t que a cooperativa irá reter para desenvolver suas operações. Entretanto, este montante será contabilizado na conta corrente do cooperado, para ser devolvido em algum momento futuro; seu valor será corrigido se o CAdm assim definir.

Em geral este tipo de destinação é estabelecido em estatuto social, o montante também considera o volume de transação do cooperado com a cooperativa e são direcionados para fundos ou reservas de caráter distribuível que precisam ser aprovados em AG, ter regulamento próprio e constar no estatuto social. Exemplos deste tipo de fundo são: fundos ou reservas para investimento, reservas de equalização, etc.

Por S_R ser a proporção de S_t que não será devolvida ao cooperado; será reinvestida na cooperativa sem que se possa identificar o montante que cada cooperado contribuiu. O montante estará a disposição dos gestores para aloca-lo na forma como julgarem mais adequada, visando proteger o futuro da organização.

Considerando as alocações possíveis em (2.21) veja que o capital social inicial do cooperado (ϑ) pode ter acréscimos periódicos. A equação (2.22) demonstra como se dá os possíveis aumentos:

$$\vartheta_{t+i} = \vartheta_t e^{(ri)} + \sum_{i=1}^{n} S_D(1+r)^i + \sum_{j=1}^{k} A(1+r)^j \tag{2.22}$$

onde: ϑ_{t+i} - capital social do cooperado após i períodos; ϑ_t - capital social aportado ao ingressar na cooperativa; r - taxa de correção do capital social, com $r \in (0, 12\%)$; S_D - capital alocado na forma de capital social ao cooperado; A - total recursos voluntariamente aportado pelo cooperado, que pode ser corrigido por r ou não.

O valor ϑ_{t+i} será, necessariamente, diferente daquele aportado no momento da adesão à sociedade. Se o contrato, por exemplo, foi encerrado no período subsequente à adesão, por exemplo, $t + 1$, e o cooperado não tiver realizado qualquer outra transação econômica com a cooperativa, há um “saldo” a lhe ser devolvido. Ao menos, ϱ_t, sem correções e no prazo que o CAdm define. Nesta situação pode existir $\vartheta_{t+1} < \vartheta_t$, tal que, $\vartheta_{t+1} = (\varrho_t - J)$.

A medida que a LGC não permite às cooperativas singulares atrelarem o poder de voto ao capital social aportado, então, independente do montante aportado

o membro adquire o direito ao voto. Um voto por pessoa. Veja que o capital social aportado no inicio (ϑ) ou acumulado ao longo do período como sócio ($\vartheta_{(t+i)}$) não gera poder de controle diferenciado nas cooperativas singulares. Nas cooperativas de segundo grau, tal qual as centrais e federações, ao contrário, o voto pode ser proporcional se assim a sociedade o definir (BRASIL, 1971).

Veja que o montante (ϑ_{t+i}) em (2.22) também pode ser entendido como o fluxo de caixa líquido disponível ao cooperado após t períodos como sócio. Uma vez que é permitido ao sócio resgatar o capital social aportado, então o direito de propriedade destas organizações é categorizado como resgatável (CHADDAD; COOK, 2004).

É importante notar ainda na equação que o capital social do cooperado, desde o aporte no ingresso (ϑ) até o acumulado ao longo da sua permanência na sociedade (ϑ_{t+i}), e as condições para sua devolução serão afetados pelo período em que se mantém como sócio, volume das transações econômicas realizadas e pelo nível de eficiência gerencial e escolhas dos administradores da cooperativa.

Por exemplo, o CAdm definirá anualmente se o capital social será remunerado e o valor da taxa (r) a ser usada para remuneração (BRASIL, 1971); quanto maior o volume de transação, tudo mais constante, maior o valor S_D do cooperado. Ainda, é possível que esse aumento do volume das transações do cooperado com a cooperativa também tenha efeito sobre o nível de eficiência alocativa da mesma. Se isso ocorre, é possível que a disposição dos cooperados em alocar voluntariamente, A, na forma de investimento, também possa aumentar.

Ainda, note na equação (2.22) que não há elementos que aumentam o valor ϑ_{t+i} devido a, por exemplo, melhorias nos serviços prestados pela cooperativa dada uma expansão da sua estrutura a partir de investimentos realizados. Isto se deve ao fato do direito de propriedade não ser livremente transacionável pelos sócios e portanto não apreciável.

Em outras palavras, o direito de propriedade adquirido não permite ao cooperado comercializar ou dar este valor como garantia em transações fora da cooperativa. Por exemplo, o cooperado não pode alugar, ceder ou vender o seu direito de usar a estrutura comercial da cooperativa para indivíduos que não fazem parte do quadro de sócios. É possível, no limite e com anuência do CAdm, que haja transferência do capital social do i-ésimo para o j-ésimo cooperado[28].

[28] O montante que cada cooperado pode ter de capital social é regulado pela Lei 5764/71, art. 24, § 1º. Em síntese, o valor do capital social individual não pode ser superior a 1/3 do capital social total da cooperativa, salvo naquelas cuja subscrição de capital (ϑ) seja proporcional à movimentação financeira.

O Capital Social da Cooperativa

Para entender o resíduo da cooperativa é necessário descrever a composição do seu patrimônio líquido (PL). A expressão abaixo foi construída a partir da leitura de Cobia (1989) e considerando a norma contábil - NBCT 10, específica para as cooperativas brasileiras. Veja que em qualquer momento do tempo (t) tem-se:

$$PL = \Theta + \Sigma + \Lambda + E \tag{2.23}$$

onde: Θ - capital social dos cooperados; Σ - reservas obrigatórias por lei; Λ - reservas e taxas estatutárias e; E - doações ou outros valores.

O primeiro termo de 2.23 se refere ao capital social pertencente aos cooperados. O valor de (Θ) consiste na somatória dos valores apresentados para cada sócio em (2.22). Este valor, embora alocado como capital da cooperativa, se constitui como um passivo se o cooperado sai da cooperativa ou durante o processo de dissolução da sociedade.

As reservas obrigatórias por lei (Σ) são aquelas estabelecidas pelo ambiente institucional. No caso do Brasil, tem-se a RL e RATES apresentados anteriormente. A medida que estas reservas tem destinações e usos definidos, findado um eventual processo de descontinuidade da sociedade e, ainda assim tem-se $\Sigma > 0$, este saldo deve ser destinado ao tesouro nacional, conforme art. 68, inciso VI, da LGC (BRASIL, 1971).

Ao longo dos anos é possível que a sociedade constitua fundos ou reservas com finalidades específicas. Por exemplo, fundo para custear os investimentos. Os seus regimentos devem estabelecer a regras de aporte, uso e potencial devolução dos recursos em caso de descontinuidade da cooperativa. Os valores destes fundos, quando não especificado o montante de capital social de cada cooperado, pertence à cooperativa e é representado por Λ em (2.23); o valor também pode ser definido como capital não alocado. Além disto, também pode ocorrer que a mesma receba doações ou receba recursos, por exemplo, (J), de cooperados ou não. Estes valores estão no último termo (E) (COBIA, 1989).

Veja que somente se configura como resíduo, ou seja, fluxo de caixa líquido, da cooperativa os dois últimos termos. Os dois primeiros não se configuram, uma vez que têm definição e destinação específica, ou seja, trata-se de capital alocado (COBIA, 1989). Todavia, embora o cooperado ao sair da sociedade não acesse este recurso, num eventual processo de descontinuidade da cooperativa este montante, no limite, deveria ser devolvido ao sócio.

Considerando apenas as cooperativas singulares, nas agropecuárias o resíduo disponível ao sócio, conforme apresentado em (2.22), é influenciado

diretamente pelas margens impostas nas operações de compra ou venda do cooperado via cooperativas. Já nas de crédito, a margem decorre das transações financeiras de depósito ou empréstimo na organização.

As Cooperativas e seu processo de capitalização

Chaddad e Cook (2004) e Cook e Chaddad (2004) propõe diferentes tipos de cooperativas a partir das características dos direitos aos resíduos. Os autores se referem exclusivamente ao direito ao fluxo caixa do cooperado, isto é, ao capital social. Portanto, consideram a partir da visão de Barton (2004) o processo de capitalização via cooperados.

Entre aqueles propostos pelos autores, que consideram apenas o ambiente institucional americano, os que permitem que indivíduos não sócios aportem capital, com ou sem direito a voto, não são permitidos em território nacional, conforme Brasil (1971) e Bialoskorski Neto (1998). A partir da análise do ambiente institucional Brasileiro, da proposta dos autores[29] e considerando as observações de Barton (2004), sugere-se os seguintes modelos de cooperativas quanto ao processo de capitalização: cooperativas com processo de capitalização tradicional, cooperativas com capitalização via investimentos proporcionais e cooperativas capitalização via direitos de entrega ou uso. A análise dos estatutos sociais permite classificar as cooperativas singulares nestes diferentes modelos.

As descrições abaixo são sintéticas e longe de serem abrangentes e conclusivas; recomenda-se que outros trabalhos possam contribuir aprofundando descrevendo com maior riqueza de detalhes esses diferentes tipos no Brasil.

Sistema tradicional de capitalização

Nas cooperativas cujo modelo de capitalização é caracterizado como tradicional, conforme aponta os autores, o direito de propriedade é restrito aos cooperados. Isto é, somente usuários dos seus produtos e serviços podem aportar (ϑ), apresentado em (2.17), na organização.

Além disto, o capital social acumulado no período em que se manteve como sócio, demonstrado em (2.22), ou seja, ϑ_{t+i}, é resgatável no momento do encerramento do contrato ou antecipadamente, conforme definido nos planos de devolução de capital previstos nos estatutos.

Adicionalmente, as cooperativas do modelo também são caracterizadas pelo fato do montante de capital social, em qualquer momento do tempo, não gerar poder

[29] Os tipos propostos podem ser acessados em Chaddad e Cook (2004) e Cook e Chaddad (2004).

de controle diferenciado. Portanto, independente do valor de ϑ_{t+i}, cada cooperado possui apenas um voto.

Por fim, seu montante de capital social não é transferível para outro sócio, e, por conseguinte, não apreciável. Nestas cooperativas, embora haja previsão na LGC da transferência de capital social entre membros com a anuência do CAdm, a AG de sócios deixa explícito no estatuto a impossibilidade.

Note que este modelo, implicitamente, pressupõe-se que $\vartheta = \kappa$ em (2.17). Isto é, o aporte de capital inicial independe do volume de transações econômicas do cooperado com a cooperativa. Ainda, o valor S_D, sobras alocadas na forma de capital social, é devolvido ao cooperado na proporção das transações que realiza com a cooperativa, conforme determina a LGC.

No modelo, não se verifica outras reservas além das estabelecidas pela LGC. Por exemplo, não há fundos ou reservas destinadas a investimento. Portanto, se considera que não há um aporte de capital voluntariamente na cooperativa. Isto implica em (2.22) que $A = 0$. Em outras palavras, os sócios só fazem as destinações para RL e $RATES$ e aceitam deixar parte das sobras na cooperativa somente na forma de S_D.

A partir de Bialoskorski Neto (1998) pode-se inferir que este é o modelo mais comum dentre as cooperativas brasileiras. Estas características não estimulam o aporte de capital pelo cooperado e os problemas oriundos dos direitos de propriedade vagamente definidos, apresentados por Cook (1995), são presentes.

Sistema de capitalização via investimentos proporcionais

Neste modelo de capitalização, como em todos os outros, o direito de propriedade permanece restrito aos cooperados, não gera poder de controle diferenciado e não é apreciável. Todavia, diferente do modelo tradicional, o capital social é transferível entre sócios a partir da anuência do CAdm e respeitados os limites legais. Adicionalmente, a forma de composição do capital social do cooperado (ϑ_{t+i}) e da cooperativa também difere.

A diferença inicial surge devido o valor de ϑ ser estabelecido em função do potencial volume de transações do cooperado com a cooperativa. Isto é, $\vartheta \neq \kappa$. Além disto, há um investimento voluntário de capital social na cooperativa implicando em $A \neq 0$, em (2.22).

Neste modelo de cooperativa, os proprietários e administradores adotam uma política de investimento que demanda a participação dos cooperados. Neste sentido, é identificado no estatuto social a existência de fundos e/ou reservas constituídos com

a finalidade de gerar recursos destinados a suprir capital para a organização fazer investimentos.

O recurso do fundo pode vir pelo investimento direto do cooperado, por meio da criação de programas específicos de capitalização. Por exemplo, pode ser aprovado pelos sócios que uma porcentagem da sua produção de leite, entregue e comercializada via cooperativa, transformada em unidade monetária, seja alocada na reserva de investimento em seu nome ou numa conta global.

Caso o valor seja alocado em nome do cooperado e portanto considerando a proporção do uso da estrutura, implica que $A > 0$ em (2.22). Assim, o montante de capital social que receberá ao deixar a cooperativa aumentará. Todavia, se o recurso é direcionado numa conta que não permite verificar o montante aportado por cooperado, ao encerrar seu contrato de sócio, este montante não lhe será retornado. Este montante ira para Λ em (2.23).

O aporte indireto ocorre a medida que existe sobras e os sócios propõe que uma parte do recurso seja destinado ao fundo ou reserva. A forma de aporte não altera. Pode ser identificado à sua matricula de cooperado, isto é, alocado em sua conta de capital social - aumenta A e ϑ_{t+i} em (2.22); ainda, alocado numa conta global, que não permite a identificação - aumenta Λ em (2.23).

Embora não seja um modelo comum entre as cooperativas brasileiras, é possível identificar cooperativas que o adotam especialmente nas regiões de fronteira agrícola. Por exemplo, Mato Grosso. Estas cooperativas, em geral, são menores em número de sócios e ativos fixos. Todavia, movimentam volumes elevados de recursos em nome do cooperado (CHADDAD, 2016).

Sistema de capitalização via direitos de entrega ou uso

Nas cooperativas deste modelo, assim como nos demais apresentados, o direito de propriedade permanece restrito aos cooperados e não gera poder de controle diferenciado. Entretanto, diferente dos anteriores, parte do capital social é transformado em direitos de entrega e se torna transferível entre os sócios e apreciável. A transferência segue a regra padrão. Isto é, o CAdm deve dar anuência à operação.

De forma geral, a gestão do capital social é similar ao modelo anterior. Isto é, o valor aportado para se tornar sócio é função do volume de transações e a parcela das sobras retida na conta corrente do sócio S_D será devolvida. Entretanto, a composição do fundo de investimento, por exemplo, segue regras específicas.

Neste tipo de cooperativa o cooperado aporta ou assume o compromisso de aportar capital no fundo com destino já definido. Este fundo irá complementar os

recursos da cooperativa num projeto de investimento. Por exemplo, construção de uma agroindústria de beneficiamento do leite.

Inicialmente é feito uma divulgação a todos os cooperados e explicado o projeto de investimento. Descrição da nova industria, capacidade instalada, taxa interna de retorno, *payback* - período para que o investimento seja amortizado , valor do montante a ser aportado pela cooperativa, a parte a ser quotizada entre os sócios, o valor por unidade para usar a nova estrutura por sócio, etc.

A partir deste momento os cooperados interessados em usar a nova estrutura, por exemplo, entregar sua produção para beneficiamento, se manifestam e informam o volume de transação que pretendem realizar. Este montante é transformado em unidades monetárias e determina o valor do capital a ser investido por cada cooperado. Denomine este montante de ($\hat{A}$) unidades monetárias. Optou-se por esta notação uma vez que é possível que parte do seu capital social (ϑ_{t+i}) seja utilizado no investimento. Caso isto ocorra, então o montante de capital que receberá ao sair da sociedade reduz.

Considerando que o cooperado invista ($\hat{A}$) unidades monetárias para a construção da indústria, então, em contrapartida, recebe o direito de usar a parte ($\ddot{U}$) da estrutura. Por exemplo, o aporte lhe gera o direito de entregar, por exemplo, q litros de leite ou usar k metros cúbicos do depósito ou silo para armazenar seus produtos e mercadorias[30].

O capital alocado pelo cooperado é convertido em direitos de entrega ou uso e poderão ser comercializados entre os cooperados, desde que seguidas as regras legais, mas não resgatado. Haja vista o mesmo ser caracterizado como capital ao invés de capital social.

Uma vez que o valor ($\hat{A}$) foi definido e o direitos de entrega ou uso lhe foi transferido contratualmente, os resultados do projeto - nova agroindústria - passam a ser contabilizados separadamente. A distribuição dos resultados não diverge do que é nos modelos anteriores. Por exemplo, da sobra obtida na cooperativa, descontada as reservas de cunho legal, parte pode ser alocada na forma de D, S_D, ou S_R, conforme descrito em (2.21).

Este modelo diverge do modelo cooperativas de nova geração proposto por Chaddad e Cook (2004) e Cook e Chaddad (2004) uma vez que as de nova geração podem comercializar os direitos de entrega entre com não sócios livremente; além disto aquelas organizações, em geral, são fechadas. Isto é, a entrada de um sócio na sociedade não é permitida (BARTON, 2004).

[30] É importante mencionar que, não necessariamente, a nova estrutura constará integralmente como ativo da cooperativa. É possível, por exemplo, que seja uma sociedade de propósitos específicos donde a cooperativa é a sua maior proprietária.

No Brasil são poucas as cooperativas que adotaram este modelo, mas já existem algumas que adotam este tipo de estratégia de investimento. Bialoskorski Neto (1998), por exemplo, não havia identificado este tipo de organização. Entretanto, experiências como a da Cooperativa Agroindustrial Holambra, localizada no município de Paranapanema no Estado de São Paulo, e da Cooperativa COOPERFIBRA, localizada no município de Campo Verde no Mato Grosso permitem apontar a sua existência em solo nacional.

2.4 Direito ao Controle, Autoridade e Decisões em Cooperativas

A busca do significado das palavras Gestão e Administração, respectivamente, no dicionário retorna o seguinte: "[a]to de gerir ou administrar" e "[g]overnar, dirigir ou gerir negócios (...)" (GESTãO, 2021). Portanto, são consideradas sinônimos neste trabalho e são atividades desempenhadas por indivíduos eleitos ou contratados.

Similar à Berle e Means (1932) e em linha com Bakken e Schaars (1932, p. 337) considera-se que essa atividade é realizada por órgãos ou indivíduos com direito de controle para tomar decisões, cuja autoridade e funções são descritas nos estatutos sociais.

Nas organizações cooperativas, embora possa haver variações de nomenclatura entre países, os órgãos que compõe a estrutura de governança e detém direitos decisórios são: Assembleia Geral dos membros (AGer), Conselho de Administração (CAdm) ou diretoria-executiva (DExe)(HENDRIKSE, 1998; BIALOSKORSKI NETO, 2003; COSTA, 2010).

Os cargos dentro do CAdm, enquanto órgão deliberativo, recebem diferentes nomes: presidentes, vice-presidentes, diretores, conselheiros, membros, etc. É comum a descrição, a partir dos cargos, das suas funções e responsabilidades. Em especial, daqueles que se tornam responsáveis por tomar decisões que podem vincular todos os sócios. Por exemplo, Presidentes, Diretores, etc. De toda forma, é comum a referência ao coletivo deles como dirigentes.

O significado da palavra autoridade encontrado no dicionário e com aplicação neste texto é: "[d]ireito ou poder de mandar, de ordenar, de decidir, de se fazer obedecer" (AUTORIDADE, 2021). A sua aplicação neste documento será sempre direta. É para informar que determinado órgão ou dirigente tem autonomia ou poder para decidir e/ou determinar que algo se cumpra na cooperativa.

Ainda, o retorno gerado pela consulta do termo controle, dentre outros significados, traz a seguinte definição: "[a]to de dirigir qualquer atividade, fiscalizando-a e orientando-a do modo mais conveniente" (CONTROLE, 2021). Neste estudo seu emprego é vinculado à palavra direito, ou seja direito de controle. O

mesmo ajuda a identificar quem formal ou informalmente pode exercer a administração e/ou decidir sobre o futuro da organização. Por isto suas variações: direito residual de controle; direito formal de controle e direito efetivo de controle.

Perceba que as palavras ou termos são relacionados entre si. Assim, é necessário reforçar que o direito de controle, independente da sua especificação, confere autoridade a quem o detém para definir como e por quem um determinado bem será utilizado. Esta definição, congruente com Commons (1968), e Alchian e Demsetz (1972), deixa claro que seu detentor tem autoridade ou poder para tomar decisões relacionadas ao uso de ativos não humanos em sua propriedade (HART, 1995).

Correndo o risco da redundância, o entendimento dos termos nos auxilia a compreender o que consiste a propriedade e a administração ou controle da organização. É importante que fique claro, por exemplo, na leitura do conceito de propriedade apresentado por Hansmann (1996) que o proprietário tem o direito de controlar a organização. Em outras palavras, tem autoridade para administrá-la ou definir quem em nome dele o fará.

Para Grossman e Hart (1986) os direitos de controle podem ser formais ou residuais. Os primeiros estão descritos num contrato e são passíveis de julgamento por uma terceira parte, ou seja, são observáveis e contratáveis. Todavia, o direito residual de controle é referente ao elementos não contratáveis ex-ante. Por exemplo, decidir sobre quem serão os futuros integrantes do conselho de administração.

De forma similar, Alchian e Demsetz (1972) e Hansmann (1988) também separam o direito de controle quanto à possibilidade de contratação; categorizam como direito formal, informal ou efetivo. Os formais são especificados no documento escrito entre as partes da relação contratual. Já o efetivo ou informal são decorrentes de contratos relacionais, conforme descreve Baker, Gibbons e Murphy (2002). É possível, portanto, que estes sejam exercidos por pessoas que legalmente não tem autoridade para tal. Por exemplo, definir a cor do tapete na sala da diretoria.

Embora o direito ao controle seja um dos atributos da propriedade, conforme destacam, dentre outros, Hansmann (2013), Grossman e Hart (1986) e Klein, Crawford e Alchian (1978), o mesmo pode ser delegado ou comercializado, conforme sugerem Jensen e Meckling (1976) e Grossman e Hart (1986). Enquanto sua comercialização implica na troca da propriedade, sua alocação faz com que haja uma divisão da autoridade sobre o mesmo. É essa separação, conforme destaca Costa (2010), que gera as diferentes classificações do direito de controle: residual, formal e efetivo.

Facilita o entendimento dos diferentes tipos do direito de controle e sua alocação se o consideramos como um ativo que pode ser particionado. Isto permite

que uma fração possa ser transferida (*abusus)* ou cedida a outro indivíduo para uso (*usus*) (SEGAL; WHINSTON, 2013). Ainda, é interessante considerar que sua transferência ocorre por meio de delegação. Em outras palavras, transferência de níveis de autoridade através de uma relação contratual incompleta e contingente. Isto é, a autonomia transferida pode ser retirada e retornada a quem inicialmente delegou (HENDRIKSE, 2005).

No processo de particionamento há uma parte que fica com o proprietário. Trata-se do direito residual de controle. Conforme definido por Grossman e Hart (1986), é a parte adquirida com a aquisição da propriedade. Conforme já informado, é o direito de decidir sobre aquilo que não está descrito nos contratos. Em tese, é o valor adquirido ao aportar o recurso para se tornar sócio de uma cooperativa, ou seja, o montante indicado, por exemplo, por (ϱ_t) em (2.17).

O seu detentor tem autoridade formal e real para decidir sobre as questões que afetam o futuro da organização. Entre outros itens, decidir sobre alteração na estrutura de propriedade (cisões, fusões, aquisições), aprovar as mudanças no estatuto social, definir quem serão os dirigentes, estabelecer seus pacotes de remuneração e aprovar seus atos administrativos e as contas do exercício social, deliberar sobre projetos de investimento de elevado valor, etc. (BRASIL, 1971; BIALOSKORSKI NETO, 2003; COSTA, 2010; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Uma outra parte desse “ativo” consiste na fração do direito que é formalmente delegada aos integrantes do CAdm ou DExe. Isto é, o direito formal de controle, definido por Hansmann (1996). Confere ao receptor autoridade formal e/ou real, de acordo com Alchian e Demsetz (1972), Jensen e Meckling (1976) e Aghion e Tirole (1997). Nesse sentido, se torna, por exemplo, o responsável legal pela administração da cooperativa.

A autoridade formal que lhe é conferida é descrita no estatuto social, ou seja, estão definidas em contrato. A real, informal ou efetiva, por sua vez, não está descrita e pode ou não ser realizada por integrantes dos órgãos de governança (HANSMANN, 1996; AGHION; TIROLE, 1997; BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999). É possível, por exemplo, que o gerente da contabilidade ou da área comercial exerça a autoridade real ou efetiva na organização.

Note pelas descrições que os integrantes do CAdm ou DExe recebem autonomia para decidir, por exemplo, sobre os projetos a serem executados e monitorar os resultados das decisões tomadas pelos profissionais contratados manifestados na performance da organização. É possível que as exerçam ou transfiram informalmente para outros indivíduos (HENDRIKSE, 1998; BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; COSTA; AZEVEDO; CHADDAD, 2012).

De acordo com Fama e Jensen (1983a), Costa, Chaddad e Azevedo (2013) e

Chaddad e Iliopoulos (2013) o processo decisório nas cooperativas compreende dois tipos de decisões: decisões de controle e de gestão. No primeiro grupo estão as atividades de ratificação ou escolha dos projetos a serem executados e o monitoramento dos gestores. O segundo tipo envolve ações de proposição e implementação [31].

O debate sobre a concentração e/ou separação desses tipos de decisões, proposto pelos Fama e Jensen (1983a), é amplo e longe de ser consensual. A principal razão para isto é que escolha da melhor estrutura organizacional tem processos endógenos e é afetada por uma série de características da organização (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997). De toda forma, a visão predominante proposta pelos autores é que se a organização é complexa e sua estrutura de propriedade é dispersa, a separação do processo decisório, contribui para a aumentar a probabilidade da sua sobrevivência no mercado.

Assim, ligando todos os termos, conforme visto, o direito residual de controle, inerente à propriedade do bem, concede aos proprietários reunidos em AGer autoridade formal para decidir sobre os itens que afetam o futuro da organização. Isto é, detêm as decisões de controle do tipo *ex-ante* e *ex-post*. Em outras palavras, o direito de controlar os dirigentes.

As decisões de controle do tipo *ex-ante* são assim categorizadas pois a AGer deve deliberar sobre elas antes de serem executadas. São exemplos desses tipo: alterações do estatuto, modificações na estrutura de propriedade, definição dos administradores, aprovação dos pacotes de remuneração, etc. As decisões *ex-post*, por sua vez, são aquelas que ratificam ou modificam os atos administrativos do CAdm ou DExe. Por exemplo, aprovar as contas do exercício, entrada de novos sócios, etc.

Veja que ambas as decisões só são permitidas àqueles que estão na condição de proprietário, ou seja, detêm o direito residual de controle e não executam funções de dirigente (BRASIL, 1971; COSTA, 2010).

Adicionalmente, o direito formal de controle alocado contratualmente ao CAdm ou DExe concede ao colegiado a autoridade para decidir sobre as questões alocativas dos ativos. Portanto, recebem autoridade para conduzir as decisões de controle (ratificação e monitoramento) previstas no processo decisório vinculado a gestão da organização. Dessa forma, tem autonomia, por exemplo, para escolher os projetos de investimento, contratar dirigentes profissionais e monitorar sua performance e o efeito dela sobre a organização (HENDRIKSE, 2005; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013).

[31] Neste trabalho adota-se por coerência os conceitos de Fama e Jensen (1983a) e não aqueles propostos por Mintzberg (1979) e explorados por Gibbons, Matouscheck e Roberts (2013).

Ainda, é possível que a AGer delegue autoridade formal sobre as decisões de gestão da organização diretamente ao (Pres) ou ao diretor presidente da DExe (DPres). Isso ocorre na medida em que elege para os órgãos de governança os indivíduos cujo cargo que ocuparão já estão definidos. Portanto, já estabelece, por exemplo, quem ocupará cada cargo cuja função e responsabilidade está descritas no estatuto (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

Não obstante a forma da sua nomeação ou eleição, a autoridade real ou informal é alocada, por exemplo, a um indivíduo que assume a função de coordenar a gestão da organização, ou seja, o principal executivo[32]. De toda forma, representa um indivíduo que detém o direito efetivo de controle das atividades e/ou escolhas cotidianas; é um tipo de direito ou autoridade que pode ser executada por indivíduos proprietários ou não da cooperativa.

Independente da sua nomeação ou contratação é possível que esse dirigente, responsável pela decisões de gestão, aquelas cotidianas, capture e torne o órgão deliberativo apenas "batedor de carimbo". Há diversas possibilidades para que a captura ocorra. Em especial, isso decorre do fato do(s) executivo(s) propor à AGer o pacote de incentivos aos integrantes do CAdm e os problemas de assimetria informacional (AGHION; TIROLE, 1997).

2.5 Relações de Agência nas Cooperativas

Como se nota, as alocações dos direitos de controle e autoridade são norteadas por relações de agência (ROSS, 1973; JENSEN; MECKLING, 1976). Para Costa, Azevedo e Chaddad (2012), em cooperativas, há a necessidade de duas delas para concretizar a separação entre propriedade e controle sugerida por Berle e Means (1932). A primeira entre os proprietários (AGer) e o CAdm ou órgão similar e a segunda entre o CAdm ou similar e o (CEO) da cooperativa.

Embora seja possível descrever relações de agência aonde o cooperado assume a função de agente e os administradores a de principal, conforme destaca Eilers e Hanf (1999) e Bialoskorski Neto (1998), isto não é abordado nesse trabalho. Haja vista o objeto da relação contratual aqui abordada envolver exclusivamente o direito de controle. Isto é, a transferência da autoridade formal sobre as decisões de controle e gestão.

Em linha com Eilers e Hanf (1999) e Costa, Chaddad e Azevedo (2012), para fins de simplificação, considera-se a assembleia geral (AGer) ou o CAdm como (P) da relação. Conforme apontado, a escolha de um ou outro depende de quem assume

[32] Esse cargo recebe diferentes nomes literatura. Por exemplo, *Chief Executive Officer* (CEO), Presidente, Diretor Geral, Superintendente, etc. Nesse trabalho será usada a sigla CEO.

a posição de (A) na arquitetura organizacional da cooperativa. Ambos os órgãos são fundamentais para representar os interesses dos sócios, conforme destacam Brasil (1971), Hendrikse e Veerman (2001a) e Costa, Chaddad e Azevedo (2013). Portanto, se constituem como os principais órgão deliberativos e responsáveis por iniciar o processo de delegação dos direitos de controle e autoridade.

Há implicações advindas da simplificação aqui utilizada. A maior delas é não considerar a heterogeneidade entre os membros da sociedade ou do conselho quanto às sua preferências. Isto impede, por exemplo, que as divergências de interesse sejam tratadas e, portanto, desconsidera o perfil da atividade econômica dos cooperados no processo decisório de delegação. Em contrapartida, permite a melhor compreensão do problema do controle. Trabalhos futuros deveriam investigar se e como a heterogeneidade entre os membros afeta o controle da cooperativa.

Na outra parte da relação está o agente (A), que pode ser o CAdm ou a DExe, um grupo menor de proprietários, que recebe autoridade formal para conduzir a administração da cooperativa (COSTA; AZEVEDO; CHADDAD, 2012). Na medida em que também são órgãos deliberativos, sua composição e alocação de responsabilidade entre os integrantes definem se são tratados como único ou múltiplos Agentes. O modelo não considera se (A) é eleito ou contratado, mas é possível que isso tenha diferentes efeitos. Trabalhos futuros deveriam considerar essa característica.

A relação contratual entre (P) e (A) se da por meio de contratos incompletos e há a presença de efeitos não controláveis por ambos; as sua decisões são tomadas, portanto, numa condição de incerteza e o primeiro não observa sinais de esforço do segundo.

Há diferentes formas de introduzir esta condição nos estudos sobre tomada de decisão. Neste trabalho, de forma similar a Nicholson e Snyder (2011), a aleatoriedade é incorporada na função utilidade que se torna a função objetivo a ser otimizada[33].

O (P), no modelo, é caracterizado como neutro ao risco, ou seja, é indiferente entre ganhos certos e incertos. Ao contrário, o (A) é assumido como averso ao risco, ou seja, prefere uma renda fixa à possibilidade de ganhos incertos e está, portanto, disposto a pagar um prêmio para não se expor a situações de risco (NICHOLSON; SNYDER, 2011; VARIAN, 2012).

No modelo, de forma similar ao que é considerado em Milgrom e Roberts (1992), Macho-Stadler e Pérez-Castrillo (2001) e Nicholson e Snyder (2011), há um jogo finito que não permite renegociação ao final. Assim todos os potenciais

[33] Outra possibilidade seria adotar o conceito de Equivalente Certeza, como faz Milgrom e Roberts (1992). Como este último é menos frequente e não há perdas, adota-se a abordagem de Nicholson e Snyder (2011).

problemas de *hold up* são antecipados em suas escolhas. Ainda, supõe-se que (P) desenha e propõe o contrato ao (A), que pode aceitar ou rejeitar. Ao aceitar, seus níveis de esforço (e) empreendidos para a realização da tarefa variam tal que $(0 < e \leq 1)$. Casos do tipo $(e \leq 0)$ não são permitidos, pois nessa condição significa que (A) rejeitou o contrato.

2.5.1 Modelo de Agência: Agente com única Tarefa

Há dois indivíduos na relação: (P) e (A). O primeiro transfere formalmente ao segundo a autoridade para agir em seu interesse. A delegação é de apenas uma tarefa genérica. Por exemplo, se informar sobre a qualidade dos projetos que lhe são apresentados para ratificação ou monitorar os gerentes de forma a obter deles maiores níveis de eficiência organizacional.

Embora (P) não observe o esforço de (A) lhe é possível identificar sinais contratáveis do resultado gerado pela única atividade desenvolvida pelo indivíduo eleito ou contratado para desenvolver a atividade. Em outras palavras, ao final da relação contratual o (P), AGer ou CAdm, observa o resultado, por exemplo, da cooperativa e usa esta medida para julgar se (A), o CAdm ou da DExe, cumpriu sua parte no contrato. Não se considera a possibilidade de renegociação ao final do contrato. Esta condição impede que o problema do *hold up* se manifeste nas escolhas de (P) e (A)[34].

Características e Comportamento do Agente

A atividade que desenvolve demanda que níveis de esforço (e) sejam alocados para a sua consecução. Conforme apontado, o montante de (e) empregado não é observável, apenas um sinal contratável dele. Considere, por exemplo, o resultado final da cooperativa, definido como (π^C) em (2.19). Neste termo são consideradas as sobras, de acordo com (2.20), e a somatório dos lucros líquidos (m_{nc}) das transações com não cooperados. Isso permite reescrever (π^C) como:

$$\pi^C = S + \sum_{i=1}^{k} m_{nc_i} = S + \pi^F \tag{2.24}$$

Note que a forma descrita em (2.24) não considera o nível de esforço do agente (e). Um fator imprescindível para que o resultado tenha sido alcançado. Na equação (2.25) abaixo o resultado "bruto" da cooperativa é escrito em função do esforço do

[34] Esta parte do trabalho é baseada nos modelos apresentados por Milgrom e Roberts (1992), Eilers e Hanf (1999), Macho-Stadler e Pérez-Castrillo (2001), Nicholson e Snyder (2011) e Gibbons e Roberts (2013).

gestor e dos efeitos não controláveis que podem afetar a medida do seu desempenho.

$$\pi^C = e + (\theta + \phi z) \tag{2.25}$$

onde: θ - efeitos aleatórios do resultado da organização; z - demanda pelos produtos da empresa.

Esta forma permite uma melhor depuração do que seria esforço, sorte ou azar de (A). Na expressão, (θ) e (z) são variáveis correlacionadas, sendo a última caracterizada como variável instrumental; suas presenças no modelo aprimoram as medidas de desempenho das atividades realizadas pelo agente (MILGROM; ROBERTS, 1992). Ambos indicadores, por hipótese, têm distribuição normal. Isto é, $(z, \theta) \sim N(\mu, \sigma^2)$ (MILGROM; ROBERTS, 1992; MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTRILLO, 2001).

Ainda, (ϕ) em 2.25 apresenta a intensidade do incentivo sobre o (A). Em outras palavras, maiores níveis de (ϕ) implicam em maior resposta de (A) aos incentivos. Caso seja um mecanismo consistente, assegura que maiores níveis de (e) implicam em melhores resultado para a organização e, por conseguinte, aos proprietários.

A medida que dedica esforço (e) à atividade, o agente afeta o bem-estar de (P), porém gera para si um custo privado, representado por $C(e)$, que é crescente ($C^{'}(e) > 0$), isto é, aumenta com elevações de (e), e convexa ($C^{''}(e) > 0$), ou seja, lhe gera desutilidade a partir. Assim, sua função utilidade, aditiva e separável, representada por (U_A) em (2.26) abaixo, mostra que (A) deriva satisfação da remuneração recebida (w) e insatisfação por dedicar níveis de (e).

$$U_A = U(w) - C(e) \tag{2.26}$$

É importante apontar que, enquanto indivíduo racional, o mesmo não gera níveis de esforço maiores que o mínimo necessário contratado; é possível, todavia, que desempenhe algum valor de (e) que não lhe gere desutilidade, pois deriva prazer no seu desempenho. De toda forma, valores acima deste nível lhe trarão desutilidade, mesmo que o agente tenha a configuração apregoada na Teoria de *Steward*[35].

Ainda, embora não seja possível observar diretamente seu nível de esforço, há a possibilidade de contratação de um sinal que, mesmo com ruído, informa parte do esforço e tempo despendido à atividade. De acordo com Holmstrom e Milgrom

[35] Neste trabalho considera-se possível que o agente seja um *Steward* conforme apresentado, por exemplo, por Davis, Schoorman e Donaldson (1997). Todavia, não o considera como predominante, mas casos possíveis da escolha. Em outras palavras, é possível que haja um A que tenha na sua função utilidade o bem-estar da empresa e não o seu próprio bem-estar. Porém, estes são casos particulares e não a regra.

(1991) e Milgrom e Roberts (1992, p. 215) suponha que esse sinal tome a forma de (M), tal que $M = e + \theta$, onde (M) é, por exemplo, a margem da cooperativa, apontada em (2.18), e (θ) represente os efeitos aleatórios não controláveis pelo gestor da cooperativa.

Para melhor depurar o efeito do esforço do dirigente sobre (M), a partir dos apontamentos dos autores, sugere-se a adição de outro sinal: (z). É crucial que esse seja observável, covariado com θ e não tenha relação com (e). Por exemplo, a demanda pelos produtos da cooperativa. Dessa forma, o sinal M pode ser reescrito como: $M = e + \theta + \phi z$. Em outras palavras, $M = \pi^C$ definido em (2.25).

Como o esforço de A afeta o resultado dos proprietários, a sua remuneração (w), indicada em (2.27) abaixo, o considera, mesmo que com ruídos. Assim, parte desta dedicação lhe é devolvida na forma incentivo em seu pacote de remuneração e pode ser escrito como[36]:

$$w(M(e)) = \alpha + \beta(e + \theta + \phi z) \tag{2.27}$$

onde: α - salário fixo; β - participação que recebe a partir dos resultados da cooperativa.

Veja em (2.27) que se (A) não recebe incentivos baseados em medidas contratáveis, então o valor de $\beta = 0$ e sua remuneração é somente $w = \alpha$, que seria a mesma que receberia na situação em que AGer observaria sem assimetria de informação o seu nível de esforço (MILGROM; ROBERTS, 1992; MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTRILLO, 2001; NICHOLSON; SNYDER, 2011).

É importante destacar que é possível que hajam outros tipos de incentivos não financeiros para que os agentes desenvolvam suas atividades. Eles não estão compreendidos em (2.27), que enfoca somente os elementos costumeiros da ótica econômica de estímulo.

Como se nota expressão acima, embora (A) passe a receber parte do seu nível de esforço de volta, também foi introduzido no seu pacote de remuneração elementos de risco. Portanto, há elementos que incidem sobre sua performance os quais ele não tem controle (MILGROM; ROBERTS, 1992). Dado que se trata de indivíduo averso ao risco, há um prêmio que o mesmo está disposto a pagar por não se expor a estes tipos de elementos aleatórios. Assim, sua função utilidade esperada pode ser definida

[36] A linearidade da equação, embora possa trazer limitações ao trabalho, facilita a compreensão da necessidade do incentivo e é amplamente usada na literatura conforme aponta Gibbons e Roberts (2013)

como:

$$E(U_A) = \alpha + \beta e - C(e) - \frac{1}{2}r[\beta^2 var(I)] \tag{2.28}$$

onde: r - coeficiente absoluto de aversão de risco; $var(I)$ - variância do indicador contratado da performance do agente, com $I = (\theta + \phi z)$.

Na equação, o último termo representa o prêmio que está disposto a pagar para não ser exposto ao risco[37]. Além disso, (I) representa como o indicador de performance contratado é afetado por efeitos não controláveis.

Para decidir se aceita ou rejeita participar no contrato proposto por (P), (A) considera sua utilidade reserva $(\underline{U})$, ou seja, aquela derivada da sua outra melhor opção. Em síntese, aceita exercer a função para o cargo de conselheiro com função executiva para o qual foi eleito, se sua utilidade esperada, $E(U_A)$, com a função é maior ou igual sua utilidade reserva, $E(\underline{U})$. Em outras palavras aceita se $E(U_A) \geq E(\underline{U})$. Esta condição é denominada de "restrição de participação" e representada da seguinte forma:

$$\alpha \geq \underline{U} + C(e) + \frac{1}{2}r[\beta^2 var(\mu + \phi z)] - \beta e \tag{2.29}$$

A restrição informa que o nível de remuneração mínimo proposto aos agentes deve ser suficiente para suprir a remuneração que receberiam em sua segunda melhor opção, cobrir seus custos de dispender esforços e o prêmio ao risco por assumir a atividade. Este parâmetro é crucial, pois sugere que os indivíduos que se candidatam aos cargos de diretores nas cooperativas têm uma utilidade esperada por exercer o cargo; que deve ser desenhada de forma a suprir os pontos mencionados. Do contrário, $E(U_A) < E(\underline{U})$ e o mesmo assume outras atividades fora da cooperativa.

Caso sejam remunerados com um valor fixo (α), este valor deve atender as condições apontadas (MILGROM; ROBERTS, 1992; NICHOLSON; SNYDER, 2011); por se tratarem de indivíduos racionais, se o pagamento do salário fixo for suficiente para cobrir estes itens, a condição já se torna ativa. Isto é, o termo recai numa igualdade.

Assumindo que restrição de participação, apontada em (2.29), é satisfeita, outra escolha que cabe ao agente é o nível de esforço (e) que aloca no desempenho da sua atividade. O nível a ser escolhido é aquele otimiza sua função utilidade, apresentada em (2.28). Esta condição, denominada de "restrição de compatibilidade

[37] Aplicação do operador de esperança em $var(\theta + \phi z)$ gera o termo $[\frac{1}{2}rvar(w)]$, que representa o prêmio ao risco. As operações estão disponíveis em Milgrom e Roberts (1992) e Nicholson e Snyder (2011).

de incentivo" (NICHOLSON; SNYDER, 2011; GIBBONS; ROBERTS, 2013) é apontada abaixo:

$$\frac{\partial E(U_A)}{\partial e} = \beta - C'(e) = 0 \tag{2.30a}$$

$$\beta = C'(e) \tag{2.30b}$$

A condição apresentada em (2.30b) mostra que o incentivo a ser dado tem que ser, ao menos, igual ao seu custo marginal de esforço. É importante destacar que (β) é o extrator de nível de esforço adicional. Em outras palavras, elevações em (β), conforme demonstra Milgrom e Roberts (1992), geram aumentos de produtividade, ou seja, maior nível de (e) dos agentes. Ao contrário, aumentos em (α) não implicam expansão da sua produtividade.

Ainda, merece destacar que outra forma de remuneração que são apropriadas ao agente são aquelas dadas na forma não pecuniária. Por exemplo, definir o montante de funcionários, seu perfil e salários (WILLIAMSON, 1963). Assim, nos casos em que ($\beta = 0$) é possível que a função de remuneração do agente seja do tipo apresentado abaixo:

$$w = \alpha + B \tag{2.31}$$

onde: B - benefícios não pecuniários privados ao agente.

Essa configuração de remuneração sugere que haja um limite de B, do tipo $\dot{B}$ que os proprietários estabelecem. Valores maiores implicariam na troca de (A).

Características e Comportamento do Principal

Conforme apontado, (P) é risco neutro, desenha o contrato e o propõe ao (A), que irá desempenhar atividades que afetam o resultado da organização (π^C) a qual é proprietário. Por se tratar de uma cooperativa, o resultado privado que acessa merece maiores explanações.

Retomando a definição de (π^C), apresentada em (2.24), é importante relembrar que, por impedimento legal, π^F não é acessível ao cooperado; o montante deve ser revertido a reserva RATES da cooperativa. Ainda, a partir de (2.20), destaca-se que somente uma parte, proporcional do montante das transações que realiza, lhe é disponível. Isto é, somente (D e S_D) $\subset S$. Entretanto, o montante destes valores são incertos pois, exceto o esforço que lhe cabe, é afetado pelo nível de esforço do gestor (e) e pela escolha dos demais cooperados.

O esforço de (A) afeta esses valores a medida que uma gestão mais eficiente, ou seja, mais esforço, aumenta o nível de (S) e, portanto, indiretamente, o fluxo de caixa líquido individual disponível aos associados. Já a escolha pelos demais cooperados influencia o montante de (D) e (S_D) dado que se trata de uma decisão coletiva e definida na (AGer). Por exemplo, os associados podem definir na reunião geral que o valor a ser alocados nestas contas seja zero.

Tendo em mente que se trata de uma parcela de (S), denomine (π_n) como o valor esperado a ser acessado pelo proprietário[38]. Então, seu valor é dado por ($\pi_n = S_D + D$), e se configura como uma parcela de (π^C), definido em (2.19).

É factível, portanto, considerar que os cooperados desenham um contrato para incentivar o agente a maximizar o fluxo de caixa líquido da cooperativa. Ao fazer isto, aumenta o valor esperado (π^n) da parte que lhes cabem. Em caso contrário há, de acordo, com Bebchuk e Weisbach (2010) e Brickley, Coles e Jarrell (1997), incentivos para consumir bens não pecuniários privados à sua condição de gestor. Por exemplo, escolher construir impérios (WILLIAMSON, 1963).

Diante disto, por conseguinte, assume-se que o principal, enquanto cooperado, deriva utilidade da remuneração líquida recebida do empreendimento. Dado isto, a sua função utilidade descrita em (2.32) é definida considerando os níveis de esforço do agente os dos custos dos mecanismos de incentivá-lo.

$$U_P = \pi_n(e) - w(\pi^C) - \bar{C} \tag{2.32}$$

onde: $\bar{C}$ é a variável que representa todos os demais custos para manter a atividade da cooperativa.

Da mesma forma que em (2.27), na função não são destacados outros elementos que eventualmente poderiam trazer aumento de satisfação aos sócios. Por exemplo, ações da cooperativa em prol do bem-estar social local. Aqui, porém, é importante considerar que não há necessidade de destacar estes itens em sua função utilidade. É suficiente reconhecer que o recurso disponível para estas atividades já é previsto em (M), apresentado em (2.19), ou em $\bar{C}$. Ao aprovar as contas ou orçamentos anuais disponível ao gestor, já identifica as atividades que foram ou serão desenvolvidas com efeito positivo sobre seu nível de satisfação.

Uma vez que seu resultado é função do nível de esforço a ser empregado pelo gestor, que por sua vez depende dos níveis da remuneração que recebe, sua função

[38] É importante destacar que os valores de (S_D) e (D) deveriam ser melhor explorados em outros estudos, pois há incertezas sobre eles. É necessário entender como as incertezas sobre eles afetam a disposição dos cooperados em investir recursos na cooperativa.

utilidade esperada pode ser definida da seguinte forma:

$$\begin{aligned} E(U_P) &= \pi_n(e) - E[\alpha + \beta(e + \theta + \phi z] - \bar{C} \\ &= \pi_n(e) - (\alpha + \beta e) \end{aligned} \tag{2.33}$$

É possível reescrever sua função objetivo introduzindo em (2.33) as restrições de participação (2.29), ou seja o salário fixo a ser ofertado, e de compatibilidade de incentivo (2.30b). Das substituições, tem-se:

$$\begin{aligned} E(U_P) &= \pi_n(e) - \underline{U} - C(e) - \tfrac{1}{2}r[\beta^2 var(\theta + \phi z)] + \beta e - \beta e - \bar{C} \\ &= \pi_n(e) - \underline{U} - C(e) - \tfrac{1}{2}r[(C'(e))^2 var(\theta + \phi z)] - \bar{C} \end{aligned} \tag{2.34}$$

Veja em (2.34) que há um condição implícita para que o cooperado derive utilidade ou satisfação da sua relação com cooperativa. Isto é, $E(U_P) \geq 0$. É necessário que:

$$\begin{aligned} \pi_n(e) &\geq \underline{U} + C(e) + \tfrac{1}{2}r[(C'(e))^2 var(\theta + \phi z)] + \bar{C} \\ \pi_n(e) &\geq w + \bar{C} \end{aligned}$$

Em outras palavras, é necessário que o mesmo tenha uma remuneração líquida não negativa na relação contratual com a cooperativa. Isso é importante e estudos relacionados são estimulados. É possível que isso explique a quantidade de cooperados “inativos” nas cooperativas brasileiras. Talvez, a não remuneração do capital aportado, os preços pagos ou repassados não estejam permitido $U_P \geq 0$.

Relação entre Principal e Agente

Dada as características do Agente, do Principal e do contrato que norteia suas relações, se nota que é necessário, por exemplo, que a AGer desenhe uma proposta minimamente adequada para incentivar que indivíduos dentro do quadro de sócios estejam dispostos a assumir cargos nos conselhos e diretoria e, portanto, despendam níveis de esforço satisfatórios nas funções relativas ao controle.

A primeira informação que deve ser considerada na elaboração da proposta de remuneração é que tanto a restrição de participação, descrita em (2.29), quanto a restrição de incentivo, apresentada em (2.30b), precisam ser satisfeitas. Essas condições permitirão que os indivíduos, independente de serem eleitos ou contratados para os cargos, possam alocar o nível de esforço que torna o resultado da cooperativa próximo ao demandado pelos sócios.

Assim, o (P) otimiza sua função utilidade esperada, (2.34), em relação ao esforço que deveria ser empregado por (A). Isso permite identificar qual seria o nível

de incentivo necessário a ser oferecido ao (A), representado abaixo:

$$\frac{\partial E(U_P)}{\partial e} = \pi_n^{'} - C^{'}(e)(1 + rC^{''}(e)var(\theta + \phi z)) = 0 \quad (2.35a)$$

$$\hat{\beta} = \frac{\pi_n^{'}}{1+rC^{''}(e)var(\theta+\phi z)} \quad (2.35b)$$

onde: $\hat{\beta}$ - incentivo ótimo

Note em 2.35 que o incentivo ótimo a ser ofertado como um pacote de remuneração considera a impossibilidade de observar o nível de esforço do gestor, o custo crescente de se esforçar e seu grau de aversão ao risco. Além disso relaciona parte da remuneração a receber aos resultados mensuráveis da cooperativa.

Portanto, o pacote de remuneração ótimo a ser oferecido por AGer aos integrantes do (CAdm) e/ou (DExe) deveria ser:

$$w^* = \underline{U} + C(e) + \beta[\tfrac{1}{2}rvar(\theta + \phi z(C^{'}(e)) + 1] \quad (2.36)$$

Veja em (2.36) que o incentivo necessita ser, ao menos, um valor igual à sua primeira melhor oportunidade disponível para geração de renda, repor seus custos de dedicar esforços à atividade, e lhe "devolver" parte do produto marginal que gera para a cooperativa. Além disto, conforme sugere Milgrom e Roberts (1992), também precisa considerar as imprecisões das medidas de performance do agente e a responsividade do esforço do mesmo ao pacote de remuneração proposto.

Observe, portanto, que os níveis salariais, a quantidade de firmas na mesma área e setor de atuação da cooperativa e o perfil social e econômico dos sócios têm efeito no perfil do responsáveis pela administração da cooperativa.

Conforme apontado anteriormente, na parte de motivações para a ação coletiva, o perfil econômico dos sócios demonstra a renda que obtêm em suas atividades. Por exemplo, no consultório médico, na propriedade rural, no outro emprego, etc. Além disto, o seu nível educacional, também deve ser considerado. Quanto maior a renda e produtividade marginal, maior a utilidade gerada pelo salário eficiência, ou seja, a utilidade reserva, Adicionalmente, a quantidade de firmas no mesmo setor e área de atuação representa o mercado de trabalho. Se o mercado for competitivo, então a maior demanda torna os salários maiores.

A priori, portanto, regiões com nível educacional maior, renda média elevada e com maior demanda por trabalhadores, ao afetar utilidade reserva, demandariam pacotes de remuneração maiores. Desta forma, se espera que indivíduos com maior produtividade se candidatem aos cargos no CAdm, DExe, e, em especial, as posições de principais responsáveis pela gestão (PRes ou DPre). Talvez seja esse fator que explique o posicionamento da OCEPAR a respeito da autogestão. É

possível que os cooperados que assumiram a função nas cooperativas fossem os melhores disponíveis para essas organizações.

Além disto, é importante considerar, conforme se nota em (2.36), que cooperativas atuantes em setores da economia caracterizados pela presença de efeitos não controláveis sobre a renda das empresas torna a remuneração por resultados mais desafiadora. Então, em setores como, por exemplo, da agropecuária, a remuneração dos responsáveis pela administração é mais desafiadora que dos demais. A variabilidade no resultado dificulta a medida de performance e traz consigo elementos que deveriam elevar seus salários.

2.5.2 Modelo de Agência: Agente com múltiplas Tarefas

Embora o modelo simples com o agente desenvolvendo apenas uma única tarefa traga elementos fundamentais para entender o controle, o que ocorre comumente é o mesmo desenvolver mais de um tipo de atividade[39].

Nesse sentido, podemos avançar e considerar que ainda estamos tratando da relação entre um único (P), neutro ao risco, e apenas um (A), avesso ao risco, mas que esse desenvolve ($t_i \in T$) atividades, com ($T = \{t_1, t_2, ..., t_n\}$), cujos objetivos possam ser classificados em dois grandes grupos. Aquelas atividades destinadas à agregação de valor da organização cooperativa e outras destinadas à criação de valor diretamente aos cooperados. No primeiro grupo está, por exemplo, o monitoramento e aconselhamento sobre as estratégias financeiras, enquanto que no segundo, as reuniões para tratar da política de precificação do produto pago ao cooperado. Feng e Hendrikse (2012) denominam o primeiro e segundo exemplo, respectivamente de atividades *downstream* e *upstream*.

Para a melhor apresentação da relação de agência numa cooperativa Brasileira, considere aquela entre o CAdm, enquanto (P), e o principal executivo (CEO), na posição de (A). De acordo com Costa, Azevedo e Chaddad (2012), é possível que o o cargo de CEO seja ocupado pelo presidente do CAdm (Pres). Então, uma característica, em particular, a dualidade ou não da estrutura organizacional deve ser considerada. A partir de Baliga, Moyer e Rao (1996) tem-se que:

$$\begin{cases} \text{Estrutura dual} : \text{Pres} = \text{CEO} \\ \text{Estrutura única} : \text{Pres} \neq \text{CEO} \end{cases}$$

Essa característica é importante porque define os tipos de atividades que (A) deverá desenvolver. Considere, por exemplo, que há três tarefas a serem realizadas: t_1, t_2 e t_3.

[39] Esta parte do trabalho tem embasamento prioritariamente em Holmstrom e Milgrom (1991), Gibbons e Roberts (2013, pp. 57 - 99), Gibbons (1998), Datar, Kylp e Lambert (2001) e Feng e Hendrikse (2012)

A primeira, (t_1), demanda esforço e tempo para supervisionar, aconselhar e definir junto aos demais gestores da organização a melhor forma de implementar os projetos ratificados pelo CAdm ou AGer. Em outras palavras, conduzir as decisões de gestão (FAMA; JENSEN, 1983a). Por exemplo, debater e orientar a equipe sobre estratégias financeiras, de mercado e marketing, desenvolvimento e melhoria de novos produtos, etc. Essas atividades são similares àquelas descritas do tipo *downstream* por Feng e Hendrikse (2012, p. 244).

Como (t_2) considere a atividade de representação interna e externa da cooperativa. Por exemplo, se reunir periodicamente com cooperado, bancos, sindicatos de funcionários, prefeitos, representantes de ONG's e diversos outros *stakeholders*. Esse tipo de atividade, sobretudo o processo de comunicação com os cooperados é demasiadamente valorizado pelos mesmos (HELMBERGER, 1966; STAATZ, 1987). São nesses momentos que o executivo coleta informações sobre o interesse dos associados e se empenha para coordenar os interesses coletivos da sociedade. Feng e Hendrikse (2012) define atividades desse tipo como *upstream*.

A terceira atividade (t_3) compreende o esforço e tempo alocado pelo agente para coletar informações sobre os projetos que deverá ratificar ou monitorar a implantação. Em outras palavras, exercer as decisões de controle da organização (FAMA; JENSEN, 1983a). Por exemplo, ratificar e monitorar a implementação dos projetos de interesse da sociedade, que em geral, são tarefas alocadas ao presidente de demais integrantes do CAdm.

Veja que se a estrutura é dual, o CEO acumula as tarefas (t_1), (t_2) e (t_3). Ao contrário, se a estrutura é unitária, fica sob sua responsabilidade (t_1) e (t_2) e ao *PRes* a (t_3). Note que se o CEO ocupa ambos os cargos, (t_3) deixa de ser realizada. Pois, de acordo com Ang et al. (2007), Hueth e Marcoul (2009) e Juban et al. (2016), o *PRes* deveria se dedicar exatamente ao monitoramento e aconselhamento do CEO. É exatamente esse acúmulo de função o que se convencionou chamar de "autogestão" no cooperativismo Brasileiro.

Ainda, na medida em que a estrutura é única, o CEO dedica 100% do seu tempo às atividades que lhes são alocadas. Alocações em outras atividades configuraria problemas de risco moral. No caso de estruturas duais essa afirmação também deveria ser verdadeira. Isto é, o tempo contratado junto ao *PRes* para estar na cooperativa deve ser respeitado.

Conforme já apontado, ao dedicar unidades de esforço (e_i) à atividade (t_i), o agente assume o custo privado $C(e_i)$. Assim, (2.26), a função utilidade do agente, pode ser reescrita considerando uma adequação da notação da seguinte forma:

$$U_A = U(w) - \sum_{i=1}^{n} C(t_i) \tag{2.37}$$

Veja em (2.37) que desfruta utilidade do pacote de remuneração (w) e arca com os custos de desenvolver uma ou mais tarefas. Assuma que a função custo seja aditiva e separável, tal que: $C(t_i) = \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{n}(t_i)^2$. Isto é, assume o mesmo tipo apresentado por Datar, Kylp e Lambert (2001) e Gibbons e Roberts (2013)[40].

Para Feltham e Xie (1994), Gibbons (1998), Datar, Kylp e Lambert (2001) e Dixit (2002), dentre outros, há um conjunto de limitações à mensuração dos efeitos das atividades de (A) sobre o resultado da organização (π^C). Dessa forma, indicadores baseados diretamente nessas medidas não satisfazem as condições adequadas da restrição de compatibilidade de incentivos. Portanto, não necessariamente leva ao esforço ótimo do ponto de vista econômico.

Em particular, para Gibbons (1998) e Gibbons e Roberts (2013), o desalinhamento é ampliado se uma das atividades que (A) desenvolve lhe gera benefícios privados e não tem efeito sobre (π^C). Note, retomando as atividades dos dirigentes listadas anteriormente, que é possível que a tarefa (t_2), por exemplo, gere (b_{t_2}), um benefício privado, com $(b_{t_2} \in B)$, apontado em (2.31), ao CEO e não necessariamente afete o resultado da cooperativa e nem do cooperado. Para Williamson (1963) e Bebchuk (1999), dentre outros, os executivos tendem a adicionar em suas funções objetivos fatores como lazer, construção de impérios - lindas sedes, contratação de funcionários, etc.

Todavia, por pressuposição, vamos assumir que (t_2) está dentre aquelas que criam valor aos cooperados, conforme descreve Feng e Hendrikse (2012) e, em linha com Bebchuk, Fried e Walker (2002), gera ao dirigente um benefício privado devido ao fato de estar na posição de controlador. Por exemplo, em reuniões com os demais cooperados, grupos de funcionários, prefeito, etc. obter acesso a informações privadas e usa-las para orientar uma decisão pessoal de investimento que lhe gera benefícios privados. Além disso, a medida que B também inclui bens não pecuniários, é possível que o executivo possa, durante a execução dessa atividade, influenciar as escolhas dos gestores públicos. Adicionalmente, perceba que se a estrutura é dual o acesso B pode ser maior ainda, dado que o processo de monitoramento sobre suas escolhas é reduzido.

Nessas situações, de acordo com Gibbons (1998), há duas potenciais soluções: impedir que a atividade seja desenvolvida por (A) ou criar outras medida de performance para fazer o seu pagamento. Em especial, considerar o uso de medidas subjetivas para contratos relacionais que envolvem períodos prolongados de relacionamento. Veja que a primeira solução trivial só pode ser feita por mecanismos regulatórios como fez, por exemplo, o BCB para as cooperativas de crédito (BRASIL,

[40] Uma forma mais genérica da função custo de esforço de um agente com múltiplas tarefas é apresentado em Feltham e Xie (1994).

2015). Todavia, sua imposição pode aumentar a complexidade da estrutura organizacional, uma vez que afeta a escolha ótima dos associados.

A segunda solução deveria ser o CAdm utilizar outros indicadores de performance perceptíveis e do interesse de (A) em seu pacote de remuneração, mesmo que a execução de (t_i) afete o custo marginal de desenvolver (t_j) (GIBBONS, 1998). Considere (Q) o vetor que congrega as medidas de performance, tal que, $Q = \{q_1, q_2, ..., q_n\}$. Onde $q_i = \phi_i t_i + e_i, \text{com } i = 1, 3$. Além disso, $e \sim N(0, \sigma^2)$ e ϕ, da mesma forma que anteriormente, representa o grau de sensibilidade do dirigente ao índice de performance.

Tome, por exemplo, (q_1) como o total de sobras disponibilizadas à AGer, (q_2) um índice que mede o grau de satisfação dos cooperados com os níveis de preços ou serviços prestados ao cooperado e (q_3) o índice de confiança dos cooperado na gestão da cooperativa. Portanto, o indicador de performance pode ser contábil ou de caráter mais subjetivo (FELTHAM; XIE, 1994; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001).

A medida que (q_i) é estabelecida considerando a característica da estrutura organizacional, os indicadores de performance das atividades delegadas ao dirigente, especificamente para as três atividades apontados, podem ser escritos como:

$$Q = \begin{cases} \sum_{i=1}^{3} \phi_i t_i + e_i, \text{se PRes} = \text{CEO} \\ \sum_{i=1}^{2} \phi_i t_i +_i, \text{se PRes} \neq \text{CEO} \end{cases} \tag{2.38}$$

Veja em (2.38) que se a estrutura é dual, então (t_3) é zero, pelas razões apontadas anteriormente, e as atividades que o CEO desenvolve independe dessa característica da governança. Ainda, veja que lhe é permitido alocar tempo na atividade que lhe gera benefício privado. Portanto, a sua função de remuneração pode ser reescrita da seguinte forma:

$$w(Q) = s + \sum_{i=1}^{2} \beta_i(\phi_i t_i + e_i) \tag{2.39}$$

Perceba que agora no pacote de remuneração do (CEO), além do salário fixo recebido (s), há uma parte variável que é função dos indicadores de performance (Q). Ainda, veja que o vetor $(\beta = \{\beta_1, \beta_2\})$, definido por (P), deve informa o quanto do esforço do dirigente para cada atividade, capturado pelo mensuração de performance, lhe é devolvido.

Conforme apontado anteriormente, baseado em Holmstrom e Milgrom (1991), Feltham e Xie (1994), Datar, Kylp e Lambert (2001), Dixit (2002) e Feng e Hendrikse (2012), nosso modelo simplificado considera um jogo finito com dois estágios que não permite renegociação ao final. O processo de otimização é desenvolvido de frente para trás. Primeiro tratamos como (A) otimiza a forma como vai alocar seus níveis de esforços entre as atividades, dado o nível de incentivo que contratado; daí no primeiro

estágio, (P) já sabendo que sua definição do incentivo ótimo afeta a escolha de (A) define os valores de (β).

Assumindo que $U[w(Q)] \geq \underline{U}$, isto é, que a restrição de participação é satisfeita, descrevemos apenas os ajustes na restrição de compatibilidade de incentivos. Então, independente de ocupar a posição de CEO e/ou *PRes*, a função utilidade esperada do dirigente, considerando (Q), a ser otimizada é dada por:

$$E(U_A) = E[w - \textstyle\sum_{i=1}^{2} C(t_i)] \tag{2.40a}$$

$$E(U_A) = s + t_2 b_{\{t_2\}} + \textstyle\sum_{i=1}^{2} \beta_i(q_i) - \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{2} C(t_i) - \frac{r}{2}[\sum_{i=1}^{2} \beta_i^2 \mathrm{var}(q_i) + 2\beta_1\beta_2 \mathrm{cov}(q_1, q_2)] \tag{2.40b}$$

Em (2.40b) o termo $(b_{\{t_2\}})$ representa o benefício privado ao dirigente por desenvolver a (t_2), conforme apontado anteriormente. Além disso, como o agente é assumido como avesso ao risco o último termo representa o prêmio disposto a pagar por não correr risco. Nele, tem-se que $\mathrm{var}(q_i)$ é referente a variância de cada indicador de performance e $\mathrm{cov}(q_1, q_2)$ representa a medida de associação entre ambas.

A medida que suas tarefas não afetam a variância e covariância das medidas de performance, o último termo pode ser desconsiderado (DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001). Assim a otimização da função nos apresenta a dedicação para cada tarefa que lhe é delegada. Isto é:

$$\frac{\partial E(U_A)}{\partial t_1} = \beta_1\phi_1 = t_1 \tag{2.41a}$$

$$\frac{\partial E(U_A)}{\partial t_2} = b_{\{t_2\}} + \beta_2\phi_2 = t_2 \tag{2.41b}$$

Veja que (2.41a) e (2.41b) representam os custos e os benefícios marginais de desenvolver cada uma das atividades. Além disso, note que a escolha dos esforços dedicados às tarefas é função da sua sensibilidade à medida de desempenho e de como será recompensado pela execução da mesma e dos benefícios privados $(b_{\{t_2\}})$ acessados por executa-la.

Ainda, perceba que se $\beta_1 = \beta_2 = 0$, somente a t_2 será realizada. Caso sejam positivos e $\beta_1 = \beta_2$, ambas as tarefas serão realizadas. Entretanto, é possível que haja interações entre as atividades alocadas.

Tendo essa interação entre as atividades em mente, o desafio do CAdm, enquanto (P), é desenhar os mecanismos de controles e incentivos ótimos de forma que o CEO, enquanto (A), aloque de forma ótima seus níveis de esforço. Isto é, desenvolva as tarefas, (t_1) e (t_2), que lhes são delegadas e com isso gere valor à

cooperativa e aos cooperados. Do contrário, teremos $t_2 > t_1$, tudo mais constante, irá alocar esforços para aquela(s) que lhe gera maior retorno utilidade (satisfação) (HOLMSTROM; MILGROM, 1991; MILGROM; ROBERTS, 1992; BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2016).

De toda forma, perceba que o processo de incentivo nos obriga a tratar os problemas de mensuração apontados por Alchian e Demsetz (1972). Assim, para verificar a escolha de (β^*) pelo CAdm é importante lembrar as tarefas desenvolvidas pelo dirigente afetam o resultado da organização. Nesse sentido, considere o vetor ($F = \{f_1, f_2, f_3, ..., f_n\}$) que congrega os produtos marginas de cada atividade delegada e realizada pelo dirigente.

É importante lembrar, conforme destaca (SOBOH et al., 2009), que há uma dificuldade de definir a função objetivo da cooperativa. O papel do cooperado como proprietário e usuário dos produtos e serviços das cooperativas torna essa tarefa complexa (FENG; HENDRIKSE, 2012). De toda forma, consideramos (π^C), definido anteriormente em (2.24), como o resultado no final do período.

Diante disso, considerando as três tarefas potenciais alocadas ao CEO e já assumindo que a característica da estrutura de governança quanto a dualidade não influência sua condução, é factível estabelecer que:

$$\pi^C = \sum_{i=1}^{3} f_i t_i + \epsilon_i, \text{com } \epsilon_i \sim N(0, \sigma^2); \tag{2.42}$$

onde: ϵ - variável aleatória que afeta resultado da empresa.

A medida que f_i afeta o resultado, ou seja, $\frac{\partial \pi^C}{\partial f_i} > 0$, perceba em (2.42) que, a priori, não é possível determinar qual deles tem maior efeito. Por exemplo, não se sabe se $f_i > f_j$ ou vice-versa. Essa informação é relevante e investigações nesse caminho são estimuladas. A resposta ajudará a entender se a característica da dualidade da estrutura de governança tem efeitos diferentes e os vetores dessa diferença no resultado da organização.

Diferente do que apontamos para o modelo com o agente com atividade única, assuma que é bastante o CAdm estar interessado em (π^C) ao invés de (π_n). Essa consideração é importante, pois assumimos que as tarefas desenvolvidas pelo dirigente afetam tanto a saúde financeira da cooperativa quanto a performance econômica e social do cooperado. Assim, sua utilidade é dada por:

$$U_P = U[\sum_{i=1}^{2} f_i t_i + \epsilon_i] - G[s + \sum_{i=1}^{2} \beta_i(\phi_i t_i + e_i)] \tag{2.43}$$

Veja em (2.43) que deriva utilidade pelo resultado da cooperativa e tem desutilidade pela remuneração paga ao dirigente. Sendo assim, sua função utilidade esperada é:

$$E(U_P) = \sum_{i=1}^{2} f_i t_i - s - \sum_{i=1}^{2} \beta_i(\phi_i t_i) - \frac{r}{2}[\sum_{i=1}^{2} \beta_i^2 \text{var}(q_i) + 2\beta_1\beta_2 \text{cov}(q_1, q_2)] \tag{2.44}$$

Como já assumimos que a restrição de participação é satisfeita e já sabemos que A escolhe t_i considerando β_i, a função objetivo de P para determinar o incentivo que gera o nível de atividade desejada ($t_i^*(b_i)$) é apresentada em (2.45) abaixo:

$$\max_{\beta_1,\beta_2} \quad V = \sum_{i=1}^{2} f_i(t_i^*) - \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{2}[(t_i^*)]^2 - \frac{1}{2}r[\sum_{i=1}^{2}\beta_i^2\text{var}(q_i) + 2\beta_1\beta_2\text{cov}(q_1,q_2)] \tag{2.45}$$

Substituindo (2.41a) e (2.41b) em (2.45) acima e considerando apenas duas tarefas podemos fazer $\dfrac{\partial V}{\partial \beta_i}$ para encontrar o valor do incentivo (β_i^*) para cada tarefa desejada (t_i^*).

$$\frac{\partial V}{\partial \beta_1} = 0 \quad \Rightarrow \quad \beta_1^* = \frac{[(f_1-f_2)(\phi_1)(\phi_2^2)]+[(f_1-b_{\{t_2\}})\phi_1]r[(\text{var}_{\{q_1\}})]-[(f_2-b_{\{t_2\}})(\phi_2)]r[(\text{cov}_{\{q_1,q_2\}})]}{[(\phi_2^2+r\text{var}_{\{q_2\}})((\phi_1^2+r\text{var}_{\{q_1\}})]-(\phi_1\phi_2+r\text{cov}_{\{q_1,q_2\}})^2} \tag{2.46a}$$

$$\frac{\partial V}{\partial \beta_2} = 0 \quad \Rightarrow \quad \beta_2^* = \frac{[(f_1-f_2)(\phi_2)(\phi_1^2)]+[(f_1-b_{\{t_2\}})\phi_2]r[(\text{var}_{\{q_2\}})]-[(f_2-b_{\{t_2\}})(\phi_1)]r[(\text{cov}_{\{q_1,q_2\}})]}{[(\phi_1\phi_2+r\text{cov}_{\{q_1,q_2\}})^2-[(\phi_2^2+r\text{var}_{\{q_2\}})](\phi_1^2+r\text{var}_{\{q_1\}})]} \tag{2.46b}$$

Veja em (2.46a) e (2.46b) que o grau de sensibilidade (ϕ_i) do dirigente ao índice de performance é fundamental, assim como sua variância ($\text{var}_{\{q_i\}}$) e a covariância ($\text{cov}_{\{q_1,q_2\}}$) entre eles. Além disso, o consumo de bens privados ao controle ($b_{\{t_1\}}$) deve ser considerado.

Para Datar, Kylp e Lambert (2001) e Gibbons e Roberts (2013) o maior desafio no desenho dos mecanismos de incentivo é o equilíbrio entre ambos e como tornar convergente a medida de performance ao do desempenho da organização. A relação entre ambos é apontada abaixo:

$$\frac{\beta_2}{\beta_1} = \frac{[(f_1-f_2)(\phi_2)(\phi_1^2)]+[(f_1-b_{\{t_2\}})\phi_2]r[(\text{var}_{\{q_2\}})]-[(f_2-b_{\{t_2\}})(\phi_1)]r[(\text{cov}_{\{q_1,q_2\}})]}{[(f_1-f_2)(\phi_1)(\phi_2^2)]+[(f_1-b_{\{t_2\}})\phi_1]r[(\text{var}_{\{q_1\}})]-[(f_2-b_{\{t_2\}})(\phi_2)]r[(\text{cov}_{\{q_1,q_2\}})]} \tag{2.47}$$

Perceba em (2.47) que a diferença entre a produtividade marginal, assim como a possibilidade do consumo de bens privados ao controle são aspectos importantes do desenho do incentivo quando os dirigentes têm muitas tarefas.

Além disso é crucial, conforme apontam Holmstrom e Milgrom (1991) e Dixit (2002), considerar a interação entre as tarefas. Feng e Hendrikse (2012) abordam esses aspectos das atividades nas cooperativas agropecuárias.

Em síntese, portanto, o ponto crucial de interesse para entender o controle nas cooperativa deixa de ter relação com a dualidade e passa ser os mecanismos de controle e incentivo às tarefas a serem executadas pelo dirigente. Em outras palavras, é necessário garantir que (A) irá desempenhar a tarefa (t_1) de interesse do CAdm e não somente (t_2), que lhe gera ($b_{\{t_2\}}$).

A partir do exposto no modelo simples acima, com agente desenvolvendo uma ou mais tarefas, é factível considerar, portanto, que os mecanismos de

monitoramento e incentivo têm efeitos sobre as decisões dos agentes. Isto é, afetam seu desempenho de forma que podem desenvolver maiores níveis de esforço à atividade de administração da cooperativa e, por conseguinte, no nível de "x-efficiency" da organização, conforme destacado inicialmente por Leibenstein (1966).

Certamente é possível que haja em parte de membros da cooperativa o interesse de contribuir com níveis de esforços à sociedade. Em outras palavras, é possível que alguns membros estejam dispostos a desempenhar papeis voluntários na administração da cooperativa. Todavia, situações como esta são consideradas como exceção. Portanto, não são consideradas neste trabalho. Aos interessados em entender os trabalhos voluntários em cooperativa, talvez, o trabalho de Sen (1966) seja uma abordagem interessante e necessária.

3 ESTATÍSTICAS DE COOPERATIVAS E SÍNTESE METODOLÓGICA

Neste capítulo, é apresentado uma breve descrição quantitativa das cooperativas brasileiras e a síntese metodológica usada para gerá-las.

3.1 Estatísticas sobre o Cooperativismo Brasileiro

As cooperativas foram reconhecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2012, por serem, nas palavras de Ki-moon (2012), organizações resistentes e viáveis em tempos de dificuldade econômica, cuja atuação contribui para reduzir a desigualdade. Isto é, evitam que seus associados e indivíduos das comunidades onde estão inseridas não estejam na linha de pobreza nem migrem para ela.

A existência dessas organizações é frequentemente apontada como promotoras da melhora nas características econômicas e sociais das regiões onde estão inseridas. Isto é, diversos autores colocam-nas como agentes causais geradores de externalidades positivas. Todavia, infelizmente são raros os trabalhos brasileiros consistentes, em termos econométricos, que apresentam seu efeito na área de atuação.

Considerando as palavras externalidade e cooperativas agropecuárias e externalidade e cooperativas de crédito, as revisões realizadas durante a elaboração desta pesquisa não apresentaram resultados livres de crítica à metodologia utilizada. Por exemplo, os trabalhos de Bialoskorski Neto (2008) e Londero, Stanzani e Santos (2019) assumem que a cooperativa gera externalidade positiva, mas não apontam o conceito e nem a mensuram.

É importante destacar, todavia, que a constatação sobre as questões de mensuração da externalidade não se limitam ao que foi identificado no padrão nacional. Os trabalhos internacionais, em média, ao abordarem o tema também assumem uma visão mais doutrinária das cooperativas e adotam como pressuposto que as cooperativas geram resultados positivos *per se*. Infelizmente, a maioria deles carece de comprovação ou tem limitações quanto ao tratamento do problema de endogenia, indefinições relacionadas à causalidade, omissões metodológicas e pequenas amostras para generalização; sendo estes os problemas mais frequentes.

Os trabalhos de Spear (2000) e Novkovic (2008) são exemplos de como o tema é abordado doutrinariamente na literatura internacional. Entretanto, há exceções. Merece destaque as pesquisas de Sexton (1990) e Hendrikse (1998). Ambos expõem as cooperativas, sob determinadas condições, como arranjos que promovem a competição em mercados potencialmente oligopolizados.

Não obstante, há um conjunto de trabalhos teóricos que demonstram que essas organizações são arranjos criados em economias cujo mercado é caracterizado por falhas. Por exemplo, Sexton (1990), Cook (1995) e Royer (2014) apresentam as motivações econômicas para sua criação; além disso, há um conjunto de trabalhos, tal qual Neves et al. (2018) e Herrera et al. (2018), que apresentam o efeito positivo da condição de associado às cooperativas na renda do produtor.

É possível que a pouca quantidade de trabalhos que apresentam a relação entre presença de cooperativas e bem-estar esteja vinculada à ausência de dados sobre estas organizações. Infelizmente, não são todos os países, sejam de alta ou baixa renda, que têm estatísticas consolidadas sobre elas.

Aparentemente, existe um contrassenso. Em países de baixa renda, há órgãos de governo com responsabilidade de registro e geração de dados de cooperativas, mas as estatísticas são escassas, de baixa qualidade e de difícil acesso. Ao contrário, em países de alta renda não se encontram órgãos governamentais designados para gerar dados deste tipo de organização, porém há informações em maior volume, adequadas e de acesso facilitado (ILO, 2017a).

A realidade sobre estatísticas de cooperativas no Brasil foi abordada surpreendentemente por Carini, Borzaga e Carpita (2018), pesquisadores Italianos. Os achados dos autores são uma mescla entre a realidade apresentada nos países de baixa e média renda. Há órgãos do governo que mantêm para si a responsabilidade pela coleta e geração de dados das cooperativas e também organizações não governamentais (ONG) que atuam como representantes das cooperativas e geram estatísticas sobre esse tipo de organização. Entretanto, mesmo que a qualidade dos dados seja adequada, o processo de coleta não é sistematizado e reproduzível, e o acesso é difícil.

Tentativas de apresentar estatísticas recentes sobre as cooperativas brasileiras foram realizadas. O trabalho do DIEESE (2011) traz estatísticas sobre os estabelecimentos cooperativos em diferentes anos. A pesquisa usa dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) disponibilizados pelo antigo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), atual Ministério da Economia; faz uma descrição da distribuição geográfica, das atividades econômicas desenvolvidas por essas organizações e do quantitativo de mão-de-obra empregada. Esse trabalho, conforme apontado adiante, é usado para traçar um quadro evolutivo da distribuição geográfica dessas organizações.

Ainda, entidades de representação nacional – como OCB e UNICOPAS – e também outras estaduais – como OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado de Santa Cataria (OCESC), Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo

(OCESP) e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) – geram cadernos ou disponibilizam em seus sites dados e/ou apresentações sobre a realidade das cooperativas a elas vinculadas.

Todavia, embora os dados apresentem algum grau de profundidade, a metodologia de coleta e seleção dos indivíduos representados na informação não é divulgada ou não permite replicação. Além disso, seu uso merece reflexões, pois ao serem gerados por entidades de representação e mantidos pelas próprias cooperativas, é possível que haja seleção das informações que serão publicadas e isso pode gerar viés no uso.

De qualquer maneira, é importante destacar que, no passado, os dados de cooperativas tinham outra forma de tratamento no caso brasileiro. Todas as cooperativas eram sujeitas, até o final da década de 1990, a algum processo de fiscalização e controle. Com exceção daquelas que operavam no Sistema Financeiro, as demais eram reguladas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Este processo regulatório foi iniciado em 1932 e permaneceu até o início da década de 1990 (PANZUTTI, 1997; COSTA, 2005).

Segundo Panzutti (1997), durante todo esse período, as unidades estaduais do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), até meados dos anos 80, ou Secretaria Nacional do Cooperativismo (SENACOOP), até 1988, ou outras entidades delegadas pelo MAPA, coletavam de forma sistêmica os dados dessas organizações. Esses dados eram consolidados e usados pelo governo na elaboração de política pública.

Costa (2005) informa que, com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, o governo federal deixou de coletar dados das cooperativas. Apenas aquelas com atividades econômicas reguladas continuam a ter suas informações acompanhadas. As atuantes no Sistema Financeiro têm suas atividades reguladas e fiscalizadas pelo BCB, as operadoras de plano de saúde são monitoradas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e aquelas que participam do processo de geração e transmissão de energia elétrica pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANELL).

Infelizmente os dados coletados ao longo da história pelo INCRA ou órgãos por ele delegados estão se perdendo nos porões do serviço público. Em particular, dados históricos das cooperativas paulistas foram “abandonados” pela Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (SAA/SP). O Instituto de Cooperativismo e Associativismo (ICA), que era o mantenedor dos dados, não tinha condições de arcar com a manutenção de sua biblioteca, tampouco dos raros livros de anotação de registro de cada cooperativa autorizada a funcionar.

Em síntese, a partir do cenário descrito, o acesso aos dados é um fator

limitante à pesquisa sobre cooperativas no Brasil. Para superar parte dos obstáculos, a metodologia para gerar os dados usados nesse trabalho foi dividida em quatro etapas distintas: coleta de fonte ou dados diretos, extração, tratamento e análise dos dados.

Coleta de fontes e dados

Dados e informações das organizações brasileiras que possuem um número no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), considerando sua natureza jurídica, são gerados periodicamente pela Receita Federal do Brasil (RFB). Entre eles, é possível filtrar aqueles relativos às cooperativas na matriz de dados pelos códigos 214-3 e 233-0 (CONCLA, 2021). O último é exclusivo para cooperativas de consumo; as demais cooperativas estão no primeiro grupo. Vale destacar que são informados os dados de todas as cooperativas que existiram ou existem no país. As variáveis disponíveis para acesso podem ser verificadas em: https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/cadastros/consultas/dados-publicos-cnpj

A aplicação de um filtro em fevereiro 2020 sobre a matriz disponibilizada por Brasil (2020), considerando os códigos informados, originou parte das informações do banco de dados construído em linguagem SLQ, explorada neste trabalho.

A informação considerada como identificador principal para compor o banco de dados foi o CNPJ de cada cooperativa. Para cada um deles, as seguintes variáveis foram consideradas: identificador de matriz ou filial, razão social/nome empresarial, situação cadastral, data da situação, motivo da situação, data de início da atividade, código do cadastro nacional da atividade econômica (CNAE) fiscal e secundária desenvolvida e endereço.

O código de matriz ou filial serviu para identificar se o estabelecimento tratava-se da sede ou filial da cooperativa. Já a situação cadastral informou sinteticamente se aquele CNPJ estava ativo ou inativo na RFB na data de aplicação do filtro. A condição de inativo compreendeu os CNPJs classificados como nulos, suspensos, inaptos ou baixados naquela entidade. Além disso, foi coletado a data dessa classificação.

A data de início da atividade de cada CNPJ informa quando o mesmo passou a funcionar. Assim, é possível que a cooperativa possa ter iniciado sua atividade em uma data anterior e, por uma série de potenciais explicações, seu cadastro exista somente a partir da data informada. É possível, portanto, que as cooperativas sejam mais antigas do que a “idade” gerada adiante nesse trabalho, pois no banco de dados está sendo quantificado o tempo que seu CNPJ existe.

Por fim, o banco de dados também considerou o endereço de cada identificador e as CNAEs fiscal e secundárias a ele vinculadas. A fiscal informa a principal atividade

do CNPJ; já as secundárias são outras atividades econômicas possíveis. Quando necessário, apenas o CNPJ raiz foi considerado. Isto é, foi desconsiderada a sua condição de matriz ou filial. Esse foi o caso, quando foi gerado a medida tamanho da cooperativa - uma somatória do número de filiais e sua área de atuação geográfica.

A partir da lista de CNPJs, outras fonte de dados ou informações das cooperativas puderam ser individualmente mapeadas e/ou exploradas, quando necessário. Destacam-se as bases de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) identificada, do Banco BCB e das Juntas Comerciais.

A RAIS é disponibilizada pelo antigo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que atualmente está incorporado ao Ministério da Economia. Nessa base, além do total de funcionários, é possível acessar um conjunto de informações relacionados a cada indivíduo empregado em organizações cooperativas. Por exemplo, número de funcionários de cada empreendimento por ocupação, normatizada no Código Brasileiro de Ocupação (CBO), sua remuneração em dezembro de cada ano, grupo de idade e escolaridade, características de etnia, deficiência etc. de cada indivíduo.

No BCB, há um conjunto de informações sobre as cooperativas atuantes no Sistema Financeiro Brasileiro (SFB) – desde o total de cooperados até as taxas de juros limite por operação ou serviço financeiro fornecido. Além disso, a data de criação, integrantes dos órgãos que compõe a estrutura de governança e balancetes são disponibilizados ao público. Parte desses dados também compõe o banco de dados em estudo.

Há outras fontes de dados que podem ser acessadas para obter dados sobre cooperativas, como as juntas comerciais. Todavia, é importante destacar que somente a Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) disponibiliza gratuitamente via internet o acesso aos documentos das cooperativas cuja sede esteja em algum município paulista. São disponibilizados dados a partir de 1992. No sítio da entidade é possível fazer download em formato .pdf, entre outros, dos seguintes documentos: estatutos sociais, atas de assembleia geral e de reuniões do conselho de administração, fichas cadastrais completas, balanços patrimoniais, relatórios anuais etc.

3.2 Síntese Metodológica

A descrições estatísticas apresentadas são, a priori, as primeiras realizadas a partir dos dados disponibilizados pela RFB nos tempos “modernos”. Para sua melhor apresentação os dados divulgados em fevereiro de 2020 foram agregados de acordo com a distribuição geográfica. Assim, tem-se adiante uma fotografia nacional seguida de outras das diferentes macro-regiões: Centro-oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul. O corte temporal foi devido ao recrudescimento da crise sanitária. Os valores

posteriores podem trazer o efeito derivado da atividade econômica, afetada pelo problema sanitário, na atividade das cooperativas. Por exemplo, o fechamento das atividades dessas organizações.

O perfil dessas organizações foi descrito para o período apontado a partir da região em que a sua sede estava localizada; para cada uma delas foram identificadas as seguintes informações: idade, tamanho, área atuação e quantidade de atividades econômicas (CNAE) desenvolvidas.

Como será visto a seguir, a escolha das variáveis foi feita considerando sua relação com a temática do trabalho. Isto é, com a escolha da estrutura governança e controle nas cooperativas.

Embora a idade apresentada traga limitações, a partir do trabalho de Cook (1995), pode auxiliar na compreensão de como o tempo de existência da organização afeta a arquitetura organizacional, que representa a estrutura de governança e controle dessas empresas. Em outras palavras, é possível que a variável tenha relação com o ciclo de vida da organização. Assim, espera-se que cooperativas “mais velhas” tenham estruturas mais bem definidas.

Em geral, os trabalhos acadêmicos apresentam como *proxy* para o tamanho das organizações o número de funcionários. Uma vez que essa medida não é de livre acesso e também há questões relacionadas a rotatividade e perfil do trabalho utilizado, optou-se por usar a quantidade de filiais das cooperativas para a sua representação.

A escolha da variável, além de substituir aquela comumente utilizada, foi pensada para representar o montante de sócios vinculados à cooperativa. Portanto, é uma medida proposta por sua relação com a governança, pois representa não só o tamanho da organização mas também o grau de dispersão da sociedade. Nesse sentido, tem-se como pressuposto que cooperativas maiores em números de filiais também tenham maior número de sócios e, portanto, um nível de dispersão da propriedade.

A área de atuação, ou seja, a sua dispersão geográfica, foi escolhida por possibilitar a visualização de como a atuação dessas organizações está distribuída. A proposta é que a medida traga informações sobre a heterogeneidade entre os membros, com efeito nos custos de tomada de decisão coletiva e complexidade da gestão dessas organizações. Espera-se que cooperativas com maior área de atuação tenham maior necessidade de mecanismos de controle e também maiores custos de coordenação (HANSMANN, 1986; JENSEN; MECKLING, 1992; MILGROM; ROBERTS, 1992).

A quantidade de CNAE desenvolvida foi definida para representar o grau de complexidade da gestão. Assume-se que diferentes atividades demandem diferentes

níveis de conhecimento e informações relevantes para o processo decisório (ARROW, 1964; JENSEN; MECKLING, 1992). Assim, afetam os custos de coordenação da organização pois implicam no desenho dos mecanismos que permitem a transferência daquilo que é relevante para o processo decisório. Portanto, terão efeito no grau de complexidade da gestão. Por exemplo, cooperativas com maior número de CNAE sendo desenvolvidas têm maior grau de complexidade que outra.

Para fazer a distribuição geográfica de todas as cooperativas ativas, foi considerada a localização da sede ou filial nas cinco regiões do país e nas respectivas unidades da federação. A agregação da informação foi feita por nível municipal, onde estava localizado o CNPJ na data de realização da pesquisa. Portanto, pode ocorrer que a sede da i-ésima cooperativa esteja localizada na região Centro-oeste mas parte de suas filiais estejam contabilizada em outra região.

A partir dos dados, foram geradas medidas absolutas e relativas. As primeiras informam o montante de matriz e filial de cooperativas separadamente e agregadas como estabelecimentos cooperativos por município, estado e região. A partir disso, para gerar a informação relativa, os valores foram ponderados pelo total de municípios do estado, conforme informado por IBGE (2019) e verificada sua agregação nas regiões metropolitanas.

A geração dessas informações foi feita considerando o interesse de contrastar diferentes “fotografias”. Aquela gerada por DIEESE (2011), em 2010, e essa, que retrata os números de fevereiro de 2020. A breve comparação permite verificar a evolução dos totais de cooperativas nos períodos e sua distribuição geográfica.

Para que a comparação pudesse ser realizada, as cooperativas não foram classificadas de acordo com o seu quadro de sócios, ou seja, não foram diferenciadas quanto a ser singular, central, federação ou confederação. O trabalho desenvolvido pelo autor anterior não as categorizou quanto a essa informação. Todavia, uma vez que essa segregação é importante, recomenda-se que essa informação seja considerada em trabalhos futuros.

Adicionalmente, para gerar o total de estabelecimentos cooperativos concentrados nas regiões metropolitanas, foram consideradas aquelas informadas nos diferentes cadernos do IBGE em 2020 (IBGE, 2019). A informação gerada permitiu verificar se havia concentração dessas organizações nas regiões mais desenvolvidas, ou seja, onde a atividade econômica é mais pujante.

A geração das variáveis apontadas anteriormente – idade, tamanho, área de atuação e quantidade de CNAEs desenvolvidas – foi feita a partir de diferentes procedimentos e razões, além daqueles já apontados.

A idade da $i-$ésima cooperativa foi gerada a partir do dado que informava

quando o CNPJ da matriz começou a funcionar. Isto é, foi gerado fazendo a subtração entre o ano de 2020 e o ano de início do seu funcionamento na RFB. Portanto, na verdade indica a quanto tempo, considerando o período de análise, o mesmo estava em funcionamento. A partir daí, foram criadas as medidas sobre a idade média e a variância dos estabelecimentos cooperativos, considerando sua condição de matriz e filial.

O seu tamanho, mensurado a partir do número de filiais em atividade no período de referência da pesquisa, tomado como *proxy* para a dispersão da propriedade entre os sócios, foi categorizado em um dos grupos, cuja construção é apresentada abaixo.

A proposta dos grupos de tamanho foi feita a partir da mensuração do total de filiais de cada cooperativa. Para isso, foram somados os números de CNPJ de filiais para cada CNPJ de matriz. Àquelas que não tinham filial em funcionamento foram atribuídos o valor zero para a variável. Na sequência, os valores foram ordenados de forma crescente e a sequência numérica foi dividida em quartis. Um nome foi proposto à cada um deles para representar o tamanho da cooperativa naquele grupo. Os nomes sugeridos foram embasados na nomenclatura proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme SEBRAE (2022).

Com isso, as organizações foram tipificadas quanto ao seu tamanho a partir do total de filiais que possuíam em operação no período analisado. O seguinte constructo sintetiza a proposta de tipificação realizada:

$$T_j = \begin{cases} \text{Micro, se } T_j = 0; \\ \text{Mini, se } (0 < T_j \leq 19); \\ \text{Pequena, se } (19 < T_j \leq 39); \\ \text{Média, se } 39 < T_j \leq 61; \\ \text{Grande, se } T_j \geq 62. \end{cases}$$

É importante apontar que os pontos de corte de cada quartil podem se alterar à medida que o número de filiais modifique ao longo do tempo. Além disso, a nomenclatura pode ser alterada conforme se deseja. A proposta apresentada é o início de uma abordagem que pode e deve ser aprimorada por trabalhos futuros.

A área de atuação geográfica de cada cooperativa foi categorizada considerando a distância (d_i), em quilômetros, entre o centro do $i-$ésimo e $j-$ésimo município aonde estão localizadas, respectivamente a matriz (sede) e a filial. Além dessa medida, foi verificado se matriz e filial estavam na mesma unidade da federação.

Para determinar o valor d_i foi necessário identificar o “centróide” de cada um dos municípios. Esse ponto é determinado a partir das coordenadas latitude e longitude e de características geográficas, por exemplo, do relevo do município, geradas por IBGE (2019). Assim, o valor d_i, definido pela distância entre dois “centróides”, aponta a distância sugerida acima.

A partir dos valores de d_i foi gerada a medida (D_j), que representaria a distância média simples entre todas as unidades filiais à sede da cooperativa. Para tornar a medida abrangente à todas as cooperativas, atribuiu-se àquelas que não tinham filial em outro município, o valor zero. Isto é, $d_i = 0$. Isso implicou em $D_j = 0$.

A partir desse valor foi atribuída a classificação para sua área de atuação, definida da seguinte forma:

$$\text{Área de atuação} = \begin{cases} \text{local, se } D_j \leq 50 \text{ km;} \\ \text{regional, se } 50 < D_j \leq 100 \text{ km;} \\ \text{estadual, se } D_j > 100 \text{ km e municípios no mesmo Estado;} \\ \text{nacional, se } D_j > 100 \text{ km e municípios em Estado diferente} \end{cases}$$

Diferentemente da estatística anterior, os pontos de corte para gerar os valores acima são sugestões feitas neste trabalho e não têm respaldo em custos logísticos. É interessante que trabalhos futuros possam revisitar estas distâncias e a nomenclatura sugerida ou mesmo propor outra forma de verificação da dispersão geográfica dessas empresas; em especial considerar se o processo de virtualização deveria ser considerado nesta classificação.

A informação é relevante pois permite, como já apontado, fazer inferências sobre a dispersão e a heterogeneidade do corpo de sócios, algo significativo para o problema do controle. Espera-se que cooperativas com atuação nacional tenham um corpo de associados mais heterogêneos e maior custo de tomada de decisão coletiva. Além disso, seu processo de gestão deve ser mais complexo quando comparado àquelas com atuação local. Essas características impõem a necessidade de ter mecanismos internos de controle e incentivo diferenciados.

O fato de atribuirmos o valor zero para as cooperativas que não tinham filial em outra cidade, implicou classificá-las como local. Nos casos em que a cooperativa tinha unidades em outros países, a mesma foi categorizada como de atuação nacional.

Por fim, também foi proposta uma medida que pudesse gerar o grau de complexidade da gestão. Para poder gerar a classificação, conforme já citado, foi quantificado o montante de CNAE que a cooperativa desenvolvia no período de estudo. De forma similar à estatística tamanho, foi feita a classificação dos níveis de complexidade a partir do ordenamento crescente da variável e em seguida gerado

seus quartis. Com isso, as organizações foram divididas e agrupadas da seguinte forma:

$$\text{Nível de Complexidade da Gestão} = \begin{cases} \text{não complexa, se } C_j = 1; \\ C_1, \text{se } 1 < C_j \leq 2 \\ C_2, \text{se } 2 < C_j \leq 4 \\ C_3, \text{se } 4 \leq C_j \leq 8 \\ C_4, \text{se } C_j \geq 9 \end{cases}$$

Primariamente, é importante notar que a cooperativa pode ter seu processo de gestão categorizado como não complexo, se ela desenvolve o conjunto mínimo de atividades definido a partir daquelas com o menor número existente na série – um número necessariamente maior que zero.

A partir daí, veja que o constructo informa que $C_4 > C_3 > C_2 > C_1$. Isto é, quanto maior o número de CNAE desenvolvida, por hipótese, maior o nível de complexidade da gestão. Assume-se que essa medida pode ser considerada similar à proposta apresentada por Costa, Azevedo e Chaddad (2012), que consideraram o índice Herfindal-Hirshiman Index (HHI), a presença de agroindústria e o número de funcionários para representar a complexidade da organização.

3.3 O Cooperativismo Brasileiro em números: distribuição regional e características

Os dados na Tabela 1 adiante mostram que em fevereiro de 2020 havia 15.690 cooperativas ativas e 16.901 filiais a elas vinculadas. Na condição de inativas os números eram, respectivamente, 26.068 e 11.198. É importante apontar que a base de dados da RFB trabalha com informações acumuladas. Assim, toda e qualquer cooperativa ou filial que existiu mas deixou de operar em algum período anterior está entre os 37.266 estabelecimentos classificados como inativos.

Tabela 1 – Estabelecimentos de Cooperativas por condição do CNPJ

Condição do CNPJ	MATRIZ	FILIAL	TOTAL
Cooperativas Ativas	15.690	16.901	32.591
Cooperativas Inativas	26.068	11.198	37.266
- CNPJs Anulados	83	11	94
- CNPJs Suspensos	226	147	373
- CNPJs Inaptos	10.783	1.380	12.163
- CNPJs Baixados	14.976	9.669	24.636
Total Geral	41.758	28.099	69.857

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados disponibilizados por RFB (Fev/2020).

Merece ser destacado que foram feitas aferições na base de dados. Foi identificado que cooperativas em processo de liquidação ou incorporadas ainda não estavam com sua condição atualizada junto ao órgão gestor das informações, isto é, na RFB. Dois casos ilustram esta observação: a situação Cooperativa Central Agrícola de Cotia (CAC) e da Cooperativa Laticínios de Sorocaba (COLASO).

O primeiro caso chamou atenção pelo fato da cooperativa sabidamente estar em processo de liquidação judicial desde 1995. No entanto, seu CNPJ ainda consta como ativo na base de dados. De forma similar, apesar de já ter sido anunciada a sua incorporação da COLASO pela cooperativa Castrolanda, a mesma ainda constava como ativa naquele órgão. Há duas potenciais explicações para este último caso - o CNPJ continuará ativo e sendo usado pela Castrolanda ou realmente se trata de defasagem no banco de dados. De toda forma, pesquisas relacionadas ao tema precisam considerar a questão temporal e os conceitos de classificação do CNPJ adotado pelo órgão gestor dos dados.

Conforme destacado, existiam 15.690 cooperativas classificadas como matriz e em operação no momento da pesquisa. Estavam vinculadas a elas 16.901 unidades filiais; portanto, cerca de 32,5 mil estabelecimentos cooperativos. É importante destacar que nesses totais não estão contabilizados os estabelecimentos cuja propriedade pertence às cooperativas, conforme sugere ILO (2017a). Por exemplo, os Bancos cooperativos (BANCOOB e BANSICRED) e as outras empresas como Coopersucar S/A cujo acionista majoritário é a Cooperativa Coopersucar.

A tabela 2 adiante aponta como essas organizações estavam distribuídas regionalmente no período. Ao efetuar a soma de matriz e filial, as regiões Sudeste e Sul concentravam mais da metade dos estabelecimentos cooperativos de todo o Brasil. Respectivamente, detinham 35% e 34,2% do total. Em ordem, eram seguidos pelo Nordeste (14,3%), Centro-Oeste (9,8%) e Norte (6,7%).

Esses resultados coincidem com os apontamentos de Pinho (1991), pois sugerem que as regiões com maior concentração de riqueza também concentram a maior quantidade de cooperativas.

Ainda, a análise dos dados, em termos relativos ao total de município, trazem resultados surpreendentes e outros que, em tese, já seriam esperados. Surpreendeu a maior quantidade de cooperativas matrizes por município na região Norte (3,6). Aparenta que os poucos municípios existentes na região têm Sede deste tipo de organização. Também chamou atenção a baixa relação de filiais por município na região Nordeste. Embora a região concentre 22,4% das cooperativas do tipo matriz do Brasil, aparenta que as mesmas sejam pequenas e não têm atuação via filiais.

Também chamou atenção o fato do Sudeste, mesmo tento a maior quantidade de cooperativas - aproximadamente 35% do total (matriz ou filial) nacional -, ter a

distribuição delas por município igual à do Centro-Oeste, uma região relativamente nova em termos de desenvolvimento e com um número bem menor de municípios.

Tabela 2 – Distribuição das Cooperativas nas diferentes regiões do Brasil.

Região	Distribuição Regional		Distribuição Municipal		
	Matriz	Filiais	Matriz	Filiais	Estabelecimentos
Sudeste (SE)	5.590 (35,6%)	5.807 (34,4%)	3,5	3,4	6,8
Sul (SU)	3.364 (21,5%)	7.778 (46,0%)	2,8	6,5	9,4
Centro-Oeste (CO)	1.580 (10,1%)	1.615 (9,6%)	3,4	3,5	6,8
Norte (NO)	1.635 (10,4%)	564 (3,3%)	3,6	1,3	4,9
Nordeste (NE)	3.521 (22,4%)	1.137 (6,7%)	2,0	0,6	2,6
Brasil (BR)	15.690	16.901	2,8	3,0	5,9

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados disponibilizados por RFB (Fev/2020);
Notas:
Distribuição municipal representa a quantidade de matrizes, filiais e total de estabelecimentos de cooperativas por município;
A porcentagem entre parênteses informa a proporção de matriz ou filial em relação ao total nacional;
Estabelecimento - não distingue entre a condição de matriz e filial.

É possível que o resultado seja explicado pela presença do Distrito Federal, que é considerado uma unidade da federação e sozinho concentra 310 cooperativas. Além disso, dado que a cidade de São Paulo também concentra uma parcela significativa das cooperativas (688) daquele estado, é factível considerar que uma parcela significativa dos municípios do Sudeste não tem atuação de cooperativas e, ao contrário, no Centro-Oeste uma boa parte deles tem atuação deste tipo de organização.

Daquilo que já seria esperado, a região Sul é aquela com maior concentração de estabelecimentos. As relações estabelecimentos e filiais por município, respectivamente, mostram que havia 9,4 estabelecimentos e 6,5 filiais na região – valores bem distintos das demais regiões.

Complementarmente, comparado aos resultados apontados por Silva et al. (2003) e DIEESE (2011), nota-se que na região Sudeste a concentração de estabelecimentos (matriz e filial) reduziu continuamente. Congregava 41,5% do total em 2001, reduziu para 39,3% em 2010 e novamente diminuiu chegando a 35% em 2020.

As regiões Nordeste, Norte e Centro-oeste tiveram comportamento similar.

Houve uma redução nas concentrações entre 2001 e 2010 e elevação entre 2010 e 2020. A região com maior queda foi o Nordeste, que tinha 23% do total e reduziu para 13,2%. O Centro-oeste detinha 10,3% e atingiu 8,6%; o Norte reduziu de 8,2% para 4,5% no mesmo período.

Ao contrário das demais regiões, o Sul teve uma elevação significativa de estabelecimentos entre o período 2001 e 2010 e praticamente ficou estagnado entre 2010 e 2020. No ano de 2001 representava apenas 16,8%, atrás inclusive do Nordeste. Em 2010 sua participação chegou a 34,3% e ficou em 34,2% em 2020. Portanto a segunda maior do Brasil, levemente atrás do Sudeste. Aparenta que todo este crescimento foi devido ao aumento no número de filiais das cooperativas localizadas naquela região.

É importante lembrar que os dados utilizados por Silva et al. (2003) eram provenientes do Departamento Nacional do Registro do Comércio (DNCR) e os dados usados por DIEESE (2011) foram obtidos junto a RAIS.

Conforme apontado anteriormente, há algumas características que são relevantes para o contexto do estudo em desenvolvimento. São elas: idade, tamanho, área de atuação e complexidade da gestão.

Assim, no que se refere a idade, tomado como *proxy* o tempo de vida do CNPJ e considerando sua classificação quanto a matriz ou filial, verificou-se que a idade média das primeiras era de 16 anos e as demais possuíam 14 anos de funcionamento.

Em termos regionais, a região Sul e Sudeste eram as que tinham as cooperativas do tipo matriz mais antigas em funcionamento. Em ambas localidades, a idade do CNPJ era de 18 anos. Todavia, no Sul as filiais tinham maior tempo de vida, isto é, 15 anos em média.

Nas demais regiões - Centro-oeste, Nordeste e Norte - a idade média das cooperativas tipo matriz era de 15, 14 e 12 anos, respectivamente. Em termos de filias, seguindo a mesma ordem, o tempo de vida era de 13, 14 e 8 anos. As informações sugerem que o tempo de vida dessas organizações seguem a lógica do desenvolvimento regional.

Considerando a característica tamanho (T_j) da cooperativa, na tabela 3 os dados são descritos regionalmente. A análise mostra que no Brasil havia uma concentração significativa de cooperativas com tamanho micro e mini - aquelas sem unidades filiais (83%) ou com menos de 20 filiais (15%).

Portanto, aproximadamente 98% desse tipo organizacional é caracterizado como muito pequeno; somente 191 cooperativas foram classificadas como grandes (25), médias (33) e pequenas (133).

A região Sul era a que concentrava as “maiores” cooperativas. De forma

agregada, 76% das organizações nacionais com mais de 40 filiais tinham sede nessa região. De outra forma, 80% das cooperativas categorizadas como grandes e 73% das médias eram “sulista”.

Tabela 3 – Distribuição das Cooperativas quanto ao tamanho nas diferentes regiões do Brasil.

Região	Distribuição quanto ao Tamanho da Cooperativa (T_j)				
	Grande	Média	Pequena	Mini	Micro
Sudeste (SE)	5 (0,09%)	7 (0,13%)	35 (0,6%)	923 (16,5%)	4.620 (82,6%)
Sul (SU)	20 (0,6%)	24 (0,7%)	79 (2,3%)	730 (21,7%)	2.511 (74,6%)
Centro-Oeste (CO)	(-)	2 (0,1%)	12 (0,8%)	249 (15,8%)	1.317 (83,4%)
Norte (NO)	(-)	(-)	3 (0,2%)	135 (8,3%)	1.497 (91,5%)
Nordeste (NE)	(-)	(-)	4 (0,1%)	337 (9,6%)	3.180 (90,3%)
Brasil (BR)	25 (0,16%)	33 (0,21%)	133 (0,8%)	2.374 (15,1%)	13.125 (83,7%)

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados disponibilizados por RFB (Fev/2020).
Nota: (-) representa que os valores são inexistentes

Em seguida destacava-se a região Sudeste que concentrava 21% das grandes ou médias cooperativas, sendo cinco das 25 maiores e sete das 33 médias. Portanto, percebe-se a concentração das principais cooperativas, maiores e mais antigas em funcionamento, nessas regiões, sugerindo, novamente, que a presença dessas organizações segue a lógica do desenvolvimento econômico.

A outra forma de categorizar as cooperativas, conforme apontado, era quanto a informação sobre sua área de atuação. Os dados estão apontados na tabela 4 adiante. Como se nota 92% delas têm atuação local. Isto é, atuam exclusivamente no mesmo município aonde está a matriz, embora não signifique dizer que a mesma não tenha cooperados em outras cidades.

Na medida em que a informação não é disponível, o indicador apresentado tem aderência quanto ao tamanho baseado em número de filiais, apontado anteriormente. Além disso, sugere que essas organizações seguem a lógica do processo de criação. Em outras palavras, foram criadas para solucionar questões mercadológicas provocadas por falhas econômicas locais. Esse perfil de atuação foi similar em todas as diferentes regiões do Brasil.

De toda forma é interessante destacar que 277 cooperativas tinham atuação nacional, ou seja, atuavam com distância média (D_j) acima de 250 km da sede e

com operações em municípios localizados em outro estado da federação. Vale observar a distribuição delas: 35,6% estavam localizadas na região Sul, 29,2% na Sudeste, 12,3% no Centro-Oeste, 11,6% no Norte e 10,5% no Nordeste. Como se nota, novamente, os destaques são as regiões Sul e Sudeste, respectivamente.

Tabela 4 – Distribuição das Cooperativas quanto a área de atuação nas diferentes regiões do Brasil.

Região	Distribuição quanto a área de atuação da Cooperativa (D_j)			
	Nacional	Estadual	Regional	Local
Sudeste (SE)	81	11	323	5.175
	(1,4%)	(0,2%)	(5,8%)	(92,6%)
Sul (SU)	101	15	311	2.937
	(3,0%)	(0,4%)	(9,2%)	(87,3%)
Centro-Oeste (CO)	34	7	105	1.434
	(2,2%)	(0,4%)	(6,6%)	(90,8%)
Norte (NO)	32	13	52	1.538
	(2,0%)	(0,8%)	(3,2%)	(94,1%)
Nordeste (NE)	29	15	118	3.359
	(0,8%)	(0,4%)	(3,4%)	(95,4%)
Brasil (BR)	277	61	909	14.443
	(1,8%)	(0,4%)	(5,8%)	(92%)

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados disponibilizados por RFB (Fev/2020).
Nota:
Os valores entre parênteses apontam o total de cooperativas no grupo em relação ao total nacional.

É possível que a distribuição do tamanho das organizações nas regiões seja reflexo da ampliação de suas áreas de atuação. Todavia, também é possível que esses fenômenos observados estejam correlacionados à idade das cooperativas. Essas hipóteses têm respaldo no ciclo de vida teórico proposto por Cook (1995). Para o autor, com o passar do tempo, as cooperativas cresceriam e apresentariam melhoras na sua estrutura financeira e na dos seus cooperados. A partir disso é factível pensar que as maiores cooperativas da região Sul estão expandindo suas operações para outros estados, em particular para aqueles contíguos ao seu.

É importante ressaltar que, como se trata de uma fotografia no tempo, não se pode afirmar que isso sempre foi assim. Talvez essa não tenha sido a realidade no passado, mas esse fenômeno pode permanecer à medida que as cooperativas continuem expandindo suas áreas de atuação e operações. Outro ponto que merece destaque é que, aparentemente, esse crescimento está se dando a partir de um processo de incorporação de outras cooperativas – um fenômeno comumente visto nas cooperativas de crédito.

O efeito do crescimento das cooperativas por meio da expansão de suas

atividades para estados onde as cooperativas ainda são mais novas e menores talvez seja de longo prazo. Se, por um lado, representa a consolidação dessas organizações como importantes *players*, por outro isso poderá reduzir a presença das pequenas cooperativas locais. Isso chama atenção para um debate importante entre as entidades de regulação e representação. O melhor deverá ser priorizado para o bem-estar coletivo.

A tabela 5 apresenta a distribuição das cooperativas quanto ao grau de complexidade da gestão nas diferentes regiões do país, de acordo com a proposta apresentada anteriormente. Inicialmente, a estatística informa que, no período analisado, havia no Brasil 3.870 organizações categorizadas como não complexas. Isto é, aquelas que desenvolviam apenas uma CNAE. As com duas CNAEs totalizavam 2.959 empresas, categorizadas como C_1. Por sua vez as classificados como C_3, que desenvolviam entre cinco e oito atividades econômicas somavam 2.685 organizações. As mais complexas, tipo C_4, congregavam 2.806 unidades. As cooperativas desse último grupo desenvolviam entre oito e 108 CNAES.

Tabela 5 – Distribuição das Cooperativas quanto a complexidade de gestão nas diferentes regiões do Brasil.

Região	Distribuição quanto a complexidade de gestão da Cooperativa (C_j)				
	Não Complexa	Nível C_1	Nível C_2	Nível C_3	Nível C_4
Sudeste (SE)	1.714	1.188	1.259	781	648
	(44,3%)	(40,1%)	(37,4%)	(29,1%)	(23,1%)
Sul (SU)	753	621	689	626	675
	(19,5%)	(21,0%)	(20,4%)	(23,3%)	(24,1%)
Centro-Oeste (CO)	294	314	373	322	277
	(7,6%)	(10,6%)	(11,1%)	(12,0%)	(9,9%)
Norte (NO)	213	223	265	320	614
	(5,5%)	(7,5%)	(7,9%)	(11,9%)	(21,9%)
Nordeste (NE)	896	613	784	636	592
	(23,2%)	(20,7%)	(23,3%)	(23,7%)	(21,1%)
Brasil (BR)	3.870	2.959	3.370	2.685	2.806

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados disponibilizados por RFB (Fev/2020).
Nota:
Os valores entre parênteses apontam o total de cooperativas no grupo em relação ao total nacional.

Nota-se que a maior concentração daquelas classificas como C_0 estava na região Sudeste (44,3%), seguida da região Nordeste (23,2%). Essa relação aparenta estar correlacionada com a presença das cooperativas com menor área de atuação e tamanho. Embora com proporções diferentes, o mesmo ocorria com aquelas com menor nível de complexidade (C_1 e C_2). Nesse mesmo sentido e lógica, por outro lado, aparenta explicar a concentração das mais complexas, (C_4) localizadas na região Sul

do país.

A distribuição das cooperativas nos diferentes estados das regiões brasileiras é apresentado nas próximas paginas. Trata-se de descrições a partir dos dados. As motivações para as diferenças servem de estimulo a novos trabalhos, em especial, por permitir checar se falhas de mercado regionais afetam de forma distinta a criação das cooperativas e mesmo se a cultura tem influência sobre a criação destas organizações. Tais pontos não são almejados nesse trabalho.

Região Sul

Na tabela 6 é possível notar uma concentração maior de cooperativas do tipo matriz, tanto em valores absolutos quanto relativos (por município) no Rio Grande do Sul (RS). Além disto, a região de metropolitana de Porto Alegre, ou seja, aquelas localizadas na capital e entorno, concentrava 17,3% das cooperativas do estado. A maior concentração entre todas as regiões metropolitanas da região Sul.

O Paraná (PR), embora tenha menor quantidade absoluta e relativa de cooperativas tipo matriz, respectivamente 852 e 2,1 unidades por município, é o estado com a maior quantidade de filiais por cidade. São 6,7 filiais em cada município paranaense em média.

Tabela 6 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Sul, em 2020.

Estado	Qtd. Absoluta (un.)			Qtd. Relativa (un./Mun)			Concentração (%)
	Matriz	Filial	Total.	Matriz	Filial	Total	Reg. Metrop.
Paraná (PR)	852	2.657	3.509	2,1	6,7	8,8	9,6
Rio Grande do Sul (RS)	1.635	3.285	4.920	3,3	6,6	9,9	17,3
Santa Catarina (SC)	877	1.836	2.713	3,0	6,2	9,2	8,4
Valores Médios	(-)	(-)	(-)	2,8	6,5	9,3	(-)
Variância	(-)	(-)	(-)	0,36	0,06	0,31	(-)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da Receita Federal do Brasil (Jan/2020).
Nota: (-) representa que não há valores.

A distribuição geográfica no estado é interessante. Os dados apontam que há baixa concentração na região metropolitana de Curitiba. Apenas 9,6% do total dos estabelecimento estavam localizados em município vinculados a esta região. Isto sugere que a maior parte das atividades econômicas desenvolvidas por estas cooperativas está em cidades do interior.

Embora tenha menor número absoluto de cooperativas dos tipos matriz e filial da região, Santa Catarina, em termos relativos, tem uma quantidade relativa de

matriz por município maior que do Pr. Em média, há três cooperativas por cidade. De forma similar, talvez pela dimensão geográfica reduzida, a região metropolitana contava apenas com apenas 8,4% dos estabelecimentos cooperativas do estado. A menor concentração de toda a região Sul. É possível que isto indique grandes atividades realizadas em municípios do interior.

Mesmo tendo sido observadas diferenças entre os estados, a região têm um perfil homogêneo, *vis a vis* as variâncias encontradas; e há uma distribuição geográfica menos concentrada na região metropolitana.

Fazendo um comparativo com os dados informados por DIEESE (2011), as cooperativas expandiram suas atividades para o interior, assumindo que a variação na região metropolitana tenha mudado apenas marginalmente no período. No PR e SC, em 2010, os estabelecimentos cooperativos concentrados nas regiões metropolitanas eram, respectivamente, 18,8% e 32,4%. No PR, em 2020, este montante reduziu nove pontos percentuais e em SC a queda mais acentuada foi de 24 pontos. No RS, os números praticamente não se alteraram - migraram de 18,4% para 17,3% apenas.

Entender as motivações pelas quais as cooperativas do interior têm expandido suas operações e o contrário tem ocorrido com aquelas da região metropolitana trará contribuições interessantes para se refletir sobre a expansão da ação coletiva.

No RS, estão as cooperativas mais “velhas”, cuja idade média era 19,03 anos de existência. Os mesmos resultados repetem-se quando analisado os dados das cooperativas filiais. Uma investigação sobre a idade média das cooperativas ativas e inativas apontou que, entre as primeiras, matriz e filial tinham 16,3 e 14,4 anos, respectivamente. Entre as que encerraram suas atividades, matriz e filial tinham 14,9 anos e 13,4 anos. É possível que a idade média seja diferente para diferentes tipos de cooperativas. Todavia, isso não foi explorado. Informações como essas são importantes e sua busca é incentivada.

É importante notar que idade média - tempo de vida das cooperativas, tanto para as ativas quanto inativas, é superior aos 8,7 anos apontados pelo estudo do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) para as empresas brasileiras (IBPT, 2012). Essa maior durabilidade, comparada á media das demais empresas, chama atenção. Neste sentido, outros trabalhos deveriam se dedicar a explicar se existem diferenças estatisticamente significativas de idade entre empresas privadas que se distinguem pela natureza jurídica e seus determinantes.

Região Sudeste

Os dados dos estados da região Sudeste estão apresentados na tabela 7, na próxima página. É interessante notar que, embora SP seja o estado com a maior quantidade de cooperativas do tipo matriz (2.611) e estabelecimentos cooperativos

(5.238), não é o estado com a maior concentração por municípios mesmo na região aonde está localizado. A maior concentração regional está no RJ, enquanto que a menor fica em MG.

Estes pontos chamam atenção e dão destaque à considerável heterogeneidade na região. As quantidades absolutas e relativas de cooperativas matriz, filial e estabelecimentos são bem distintas. Potenciais fatores podem explicar isto: a concentração do PIB no estado de SP; a maior quantidade de municípios do país estar em MG; e Rio de Janeiro (RJ) e Espírito Santo (ES) serem estados com áreas costeiras importantes para exploração petrolífera e terem, comparativamente, pouca quantidade de municípios.

Tabela 7 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Sudeste, em 2020.

Estado	Qtd. Absoluta (un.)			Qtd. Relativa (un./Mun)			Concentração (%)
	Matriz	Filial	Est.	Matriz	Filial	Est.	Reg. Metrop.
Espírito Santo (ES)	283	332	615	3,6	4,3	7,9	17,2
Minas Gerais (MG)	1.584	2.388	3.972	1,9	2,8	4,7	7,4
Rio de Janeiro (RJ)	1.112	460	1.572	12,1	5,0	17,1	37,1
São Paulo (SP)	2.611	2.627	5.238	4,0	4,1	8,1	15,7
Valores Médios	(-)	(-)	(-)	3,8	4,2	8,0	(-)
Variância	(-)	(-)	(-)	20,7	0,8	28,5	(-)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da Receita Federal do Brasil (Jan/2020).
Nota: (-) significa que não há valores gerados

Por fim, é interessante notar que MG, mesmo com a segunda maior quantidade de cooperativas (matriz, filial e estabelecimentos) da região e entre os cinco maiores estados do Brasil, a sua dispersão nos municípios é baixa. Por outro lado, os dados sugerem que, embora não tenha uma quantidade considerável por municípios, a sua presença é maior nos menores municípios em comparação aos demais estados da região.

A porcentagem de cooperativas nas regiões metropolitanas contribuem para o que é apontado como potenciais explicações, apresentadas acima para a heterogeneidade na região. Por exemplo, os menores estados e com maior presença costeira (RJ e ES) têm as maiores concentrações nas regiões metropolitanas.

O comparativo entre estes resultados ao montante de estabelecimentos cooperativos concentrados nas regiões metropolitanas apontados por DIEESE (2011) chama atenção. Embora MG e ES tenham tido reduções na presença destes estabelecimentos na regiões metropolitanas, RJ e SP foram os estados com maior redução.

No RJ o montante localizado na região metropolitana, em 2010, equivalia a 65% de acordo com os autores. Em SP, este valor era de 41,7%. Com isto nota-se, respectivamente, uma redução praticamente de 30 e 26 pontos percentuais no período.

Novamente, a redução da concentração sugere que as cooperativas estão surgindo e/ou operando com filiais em cidades não ligadas às regiões metropolitanas. Essa mudança merece ser estudada, pois o entendimento das motivações para a migração trará mais luz na relação entre as características sociais, econômicas e políticas dos municípios e a presença da ação coletiva do tipo cooperativa.

Região Centro-Oeste

Os dados dos estados da região Centro-Oeste estão apresentados na tabela 8. A presença do Distrito Federal (DF) gera problemas para análises relativas, uma vez que contabiliza apenas um único município na sua área geográfica.

Tabela 8 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Centro-Oeste, em 2020.

Estado	Qtd. Absoluta (un.)			Qtd. Relativa (un./Mun)			Concentração (%)
	Matriz	Filial	Est.	Matriz	Filial	Est.	Reg. Metrop.
Distrito Federal (DF)	310	102	412	310	102	412	-
Goiás (GO)	674	599	1273	2,7	2,4	5,2	17,7
Mato Grosso do Sul (MS)	193	413	606	1,4	2,9	4,3	18,1
Mato Grosso (MT)	403	501	904	5,1	6,3	11,4	13,9
Valores Médios	(-)	(-)	(-)	3,1	3,9	7,0	(-)
Variância	(-)	(-)	(-)	3,6	4,5	15,2	(-)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da Receita Federal do Brasil (Jan/2020).
Nota: - significa que não há valores gerados

A não consideração dos dados do DF permite apontar que o MT é aquele com maior concentração de organizações cooperativas, tanto em número de cooperativas matriz quanto de filial, talvez explicado pelo menor número de municípios. Entretanto, é Goiás (GO) o estado que possui a maior quantidade absoluta dessas organizações.

O Mato Grosso do Sul (MS), por sua vez, é o estado da região com menor número de cooperativas do tipo matriz, tanto em números absolutos (193) quanto relativos (1,4). Todavia, a dispersão das filiais nesta unidade da federação ainda é relativamente maior que em Goiás, onde há apenas 2,4 unidades por município.

O fato de os estados terem sua economia predominantemente vinculada à produção agrícola é representado na concentração das cooperativas no entorno das

regiões metropolitanas - menos de 20 % das cooperativas em todos os estados estavam localizados nesta região. O estado com maior concentração (18,1%) é o MT, em situação oposta ao MS com 13,9%.

Novamente, de forma similar ao ocorrido nas regiões apresentadas anteriormente, o comparativo com o percentual de concentração dos estabelecimentos cooperativos nas áreas metropolitanas, em 2010, apontado por DIEESE (2011) mostra que em Goias houve uma redução de aproximadamente 13 pontos percentuais. Isto é, o cooperativismo seguiu o caminho da interiorização seja na abertura de filiais ou criação de novas organizações.

Região Norte

Conforme dados descritos na tabela 9 abaixo, o Pará (PA) é o estado com maior quantidade de cooperativas matriz em absoluto. Isto é, as 774 unidades representam aproximadamente 47% do total de cooperativas, do tipo matriz, da região como um todo. Em posição oposta, Roraima (RR) destaca-se pela montante reduzido de unidades, seja matriz, filiais ou a soma de ambos os tipos.

Tabela 9 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Norte, em 2020.

Estado	Qtd. Absoluta (un.)			Qtd. Relativa (un./Mun)			Concentração (%)
	Matriz	Filial	Est.	Matriz	Filial	Est.	Reg. Metrop.
Acre (AC)	139	25	164	6,3	1,1	7,5	47,6
Amapá (AP)	95	20	115	5,9	1,3	7,2	51,3
Amazonas (AM)	233	46	279	3,8	0,7	4,5	47,7
Pará (PA)	774	183	957	5,4	1,3	6,6	16,7
Rondônia (RO)	219	216	435	4,2	4,2	8,4	20,5
Roraima (RR)	73	20	93	4,9	1,3	6,2	59,1
Tocantins (TO)	102	54	156	0,7	0,4	1,1	27,6
Valores Médios	(-)	(-)	(-)	4,5	1,5	5,9	(-)
Variância	(-)	(-)	(-)	3,5	1,5	5,9	(-)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da Receita Federal do Brasil (Jan/2020).
Nota: - significa que não valores gerados

Todavia, o PA, certamente explicado por um conjunto de fatores históricos e demográficos regionais, não é o que apresenta a maior quantidade de cooperativas por município. Embora haja quantidade significativa de matriz, a dispersão das filiais é reduzida - são somente 1,3 unidades filiais por município.

Uma análise relativizada pela quantidade de municípios mostra o Acre (AC) com uma grande presença de matriz de cooperativas (6,1) e Rondônia (RO) com maior presença de filiais (4,2) e estabelecimentos (8,4). Em contrapartida, vale destacar o

Tocantins, com a menor concentração de matriz e filiais - menos de uma unidade por cidade.

Chama atenção ainda, o fato de quatro dos seis estados da região terem mais de 45% dos estabelecimentos cooperativos localizados na região metropolitana. Isto é, concentradas nas regiões de maior densidade demográfica e maior renda.

As explicações para isto deve estar relacionada ao processo de desenvolvimento dos estados e da região. Por exemplo, em RR e AP, os estabelecimentos cooperativos localizados no entorno da capital é maior que 50% do total de estabelecimentos do estado. Apenas no PA esta concentração era menor que 20%.

Neste sentido, um comparativo dos resultados em 2020 com os de DIEESE (2011) para 2010 mostra que naqueles estados que já possuíam região metropolitana definida – em AP e PA, a redução na concentração de estabelecimentos cooperativos foi, respectivamente de 10 e 16 pontos percentuais. Os dados também sugerem o surgimento de cooperativas e a abertura de filiais em outros municípios com menor densidade populacional e renda.

Região Nordeste

Os dados dos estados da região Nordeste estão apresentados na tabela 10 adiante. O destaque para a quantidade absoluta de cooperativas é a Bahia (BA). Tanto em número de matriz quanto de filial. Respectivamente representava 31,8% e 33,7% do total da região.

Todavia, quando se analisa os dados ponderados pelo total de municípios do estado, o Ceará (CE) chama atenção. É o estado com maior concentração por município, cerca de 4,1 unidades. Além disso, junto com Pernambuco, são os únicos a ter mais de uma unidade filial por município.

O estado com menor quantidade de cooperativas do tipo matriz é Alagoas (AL). Já aquele com a menor quantidade de cooperativas filiais é Piauí (PI). Ainda, as menores concentrações de cooperativas matriz e filial por município estavam, respectivamente, na Paraíba (PB) e Maranhão (MA).

Chama atenção ainda, na análise relativa, que MA, PB, PI e Rio Grande do Norte (RN) tenham concentração de estabelecimentos cooperativos por municípios abaixo de duas unidades. Essa informação é interessante e demanda pesquisas a esse respeito. Por serem estados caracterizados como “pobres”, deveriam ter maior demanda para criar cooperativas; todavia, nota-se o oposto.

A comparação da concentração de estabelecimentos cooperativos nas regiões metropolitanas de 2020 com os dados apontados por DIEESE (2011) mostra que a

concentração caiu em todas elas. As maiores quedas ocorreram em PE e AL – respectivamente, 20,8 e 19,6 pontos percentuais. Já as menores variações ocorreram no PI (7,7) e RN (9,4).

Tabela 10 – Distribuição dos Estabelecimentos vinculados às Cooperativas nos Estados da Região Nordeste, em 2020.

Estado	Qtd. Absoluta (un.)			Qtd. Relativa (un./Mun)			Concentração (%)
	Matriz	Filial	Est.	Matriz	Filial	Est.	Reg. Metrop.
Alagoas (AL)	178	59	237	1,7	0,6	2,3	35,4
Bahia (BA)	1120	383	1503	2,7	0,9	3,6	13,5
Ceará (CE)	540	228	768	2,9	1,2	4,1	28,3
Maranhão (MA)	303	47	350	1,4	0,2	1,6	20,9
Paraíba (PB)	267	94	361	1,2	0,4	1,6	26,3
Pernambuco (PE)	497	196	693	2,7	1,1	3,7	24,9
Piauí (PI)	180	28	208	0,8	0,1	1,7	29,8
Rio Grande do Norte (RN)	218	67	285	1,3	0,4	1,7	39,3
Sergipe (SE)	218	35	253	2,9	0,4	3,4	32,4
Valores Médios	(-)	(-)	(-)	1,9	0,6	2,6	(-)
Variância	(-)	(-)	(-)	0,7	0,1	1,1	(-)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da Receita Federal do Brasil (Jan/2020).
Nota: (-) significa que não há valores gerados

As cooperativas baianas também se destacaram por irem além da sua fronteira – 31 delas estão operando em outros estados. TO com quatro cooperativas, PE com cinco e MG com quatro foram os destinos escolhidos. Já as 18 pernambucanas estavam operando principalmente na Paraíba, sete cooperativas, e três no RN e BA.

Mais uma vez os dados demonstram a importância de se estudar a relação entre características econômicas e sociais do município e a ação coletiva. A priori, não se comprova que as regiões e estados mais pobres são os com maior quantidade de cooperativas.

Em termos de dispersão geográfica, havia 112 cooperativas gaúchas atuando em outras unidades da federação. Apenas 7% do total tinham operações fora do limite geográfico estadual. Os três principais estados aonde elas atuavam eram: Santa Catarina (SC), Minas Gerais (MG) e São Paulo (SP), respectivamente, 25, 17 e 16 unidades.

Todavia também existem, embora em menor quantidade, cooperativas de outros estados atuando em território gaúcho. No período de análise haviam 79 unidades, sendo 51 delas de SC, 10 de SP e 10 do Paraná (PR)[41].

[41] No Apêndice A está a matriz que apresenta o montante de cooperativas com têm filiais em estados

As cooperativas paranaenses do tipo matriz, com idade média 17,36 anos, estão entre as que mais atuam em outros estados. São 140 cooperativas atuando fora do PR, isto é, 16% do total têm atuação em outras unidades da federação. Sendo destaque SP com 53 unidades - 28 em SC e 15 no Mato Grosso do Sul (MS). Importante apontar também o fato de haver uma unidade operando no exterior.

Em contrapartida, entre os três estados sulistas, o PR é o que mais têm cooperativas de outros estados atuando em seu território. Havia em fevereiro de 2020 94 cooperativas “forasteiras” em seu limite geográfico - 56 delas têm sede em SC, 15 em SP e 13 no RS.

Conforme apontado anteriormente, nas próximas seções são expostos os ensaios realizados nesse trabalho.

---

diferentes daquele aonde a sede está localizada

4 O CONTROLE NAS MAIORES COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

4.1 Introdução

É importante haver estudos que gerem mais conhecimentos sobre a forma de governança e gestão das cooperativas, visto que as elas passaram a operar em mercados mais competitivos e que as políticas públicas voltadas ao seu tipo organizacional tornaram-se mais restritivas. De forma geral, o novo cenário demanda mais conhecimento sobre seus processos decisórios, mecanismos de controle e incentivos, entre outros tópicos.

O mercado, via pressão competitiva, aparenta estar "tirando o sono" de diversos dirigentes de cooperativas atuantes no setor agropecuário. A possível insônia deve-se a fenômenos variados: demanda por maior economia de escala no processo produtivo primário, ou seja, do produtor; expansão e migração das operações de grandes *players* nacionais e internacionais para originar produtos diretamente na propriedade agrícola; concentração entre empresas fornecedoras de insumos, processadoras de alimentos e varejo, etc.

No Brasil, todos esses fenômenos têm ocorrido. Em particular, as maiores cooperativas agropecuárias, especialmente aquelas localizadas na região Sul e Sudeste do país, estão aumentando suas operações e, para tanto, migrando suas atividades para outras regiões geográficas em busca de economia de escala. Esse processo tem causado preocupação aos gestores das pequenas cooperativas locais - a esmagadora maioria, conforme apresentado no capítulo anterior.

Outro fenômeno observado que está despertando a necessidade de reflexões sobre o controle nas cooperativas é o aumento das aquisições das operações de cooperativas por empresas não cooperativas ou a concentração dessas atividades em estruturas centralizadas. O cooperativismo leiteiro, por exemplo, tem passado por este tipo de situação desde 1998, quando a Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda. vendeu sua marca e operações de leite para a Batávia S/A (ARANTES, 1998).

No que tange à possibilidade de as ações do governo também estarem influenciando no comportamento dos gestores das cooperativas, ou seja, no controle da organização, isso está acontecendo de formas distintas: processo regulatório e incentivo tributário.

É possível que os gestores das cooperativas de crédito estejam insones devido à forma como o BCB tem estimulado, via regulação, a concorrência entre as cooperativas. Nesse tipo de organização, também se nota que o crescimento das já maiores tem se dado a partir da expansão geográfica e usado a estratégia de

incorporar outras cooperativas menores em outras regiões.

Além dos fatores já apontados, há o fato da LGC vedar a possibilidade de comercialização dos direitos de propriedade dos cooperados (BRASIL, 1971). Isso impede que indivíduos externos monitorem o comportamento dos administradores da cooperativa. Em outras palavras, não permite que analistas de mercado e potenciais investidores atuem como mecanismos externos de controle (PORTER; SCULLY, 1987). Adicionalmente, a ausência do mercado para as quotas dos cooperados faz com que o custo de sua saída da sociedade aumente. No limite, o sócio insatisfeito com a administração dependerá dos próprios administradores para resgatar seu capital e, talvez, migrar para outra cooperativa.

Portanto, os ajustes dos mecanismos internos de governança, que consistem na garantia do controle da cooperativa pelos cooperados, aparentam ser o desafio atual a ser transposto (BIJMAN; HANISCH; SANGEN, 2014). Corre-se o risco de não existir o amanhã, sobretudo para parte dessas organizações, caso questões relacionadas ao controle não sejam superadas.

Diante disso, alguns dos objetivos almejados da tese, apresentados na parte introdutória - item 1.2, são concretizados nesse ensaio, entre eles:

1. Apresentar e descrever como o tema Controle em Cooperativas e o Problema do Controle inerente à participação do cooperado na sua administração foi tratado na literatura;
2. Propor uma tipologia para a estrutura de governança de cooperativas, considerando o seu controle via cooperado;
3. A partir da tipologia, descrever as estruturas de governança e o processo de alocação do controle em um grupo de organizações;
4. Para esse conjunto de organizações, apresentar o perfil dos executivos, suas atividades e percepções sobre a alocação do controle e;
5. Identificar os mecanismos de controle e incentivo aos dirigentes predominantes.

Além dessa parte introdutória, o ensaio contém outras três: revisão de literatura, procedimentos metodológicos, resultados e conclusões. Na revisão de literatura, são explicitados os elementos que contribuem para melhor caracterização do controle e os potenciais problemas derivados da atuação exclusiva do cooperados na gestão. Sua elaboração relaciona e concretiza os objetivos 1 e 2 descritos acima.

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos e descrita uma amostra não aleatória de cooperativas, composta das cinquenta maiores agropecuárias, que compõem o espaço amostral da pesquisa.

Na parte de resultados, são descritas de forma empírica as estruturas de governança nas cooperativas estudadas – seus órgãos, formas de composição, mecanismos de incentivos e controle. Em síntese, como o controle está sendo alocado. Além disso, também são destacados o perfil do executivos dessas organizações que foram entrevistados, as atividades que desempenham e traçados *insights* sobre suas percepções sobre o processo de alocação do controle, em especial, sobre a separação entre propriedade e controle. Portanto, essa parte do ensaio concretiza os objetivos 3, 4 e 5 apresentados.

A última parte, conclusões e comentários, traz alguns *insights* obtidos a partir dos resultados encontrados e da sua relação com o arcabouço teórico.

4.2 Revisão de Literatura

Inicialmente é importante destacar que essa parte do texto, embora esteja destacada nesse capítulo, se relaciona e complementa os entendimentos sobre direito de controle, autoridade e decisões e relações de agência em cooperativas apresentados anteriormente, respectivamente, nas seções 2.4 e 2.5 do capítulo 2.

4.2.1 O Controle pelo Cooperado e os Problemas inerentes

É importante destacar que, por determinação legal no Brasil e preceitos doutrinários derivados do entendimento do princípio da “gestão democrática”, os responsáveis pela administração da cooperativa são exclusivamente seus proprietários (BRASIL, 1971; STAATZ, 1987).

As únicas exceções a essa regra no Brasil são tipos específicos de cooperativas de crédito, que têm em sua estrutura organizacional o CAdm e uma DExe a ele subordinado. A esse tipo de organização, permite-se que o primeiro órgão contrate indivíduos não sócios para ocuparem cargos no segundo (BRASIL, 2009). Além disso, para um perfil específico é impossibilitado aos integrantes do CAdm, responsável pelo controle, terem assento naquele responsável pela gestão, ou seja, a diretoria (BRASIL, 2015).

Não obstante a imposição legal, para o melhor entendimento dessa parte do trabalho é necessário retomar o significado do termo “controle das cooperativas”. A sua utilização nesse ensaio é no sentido de descrever os órgãos e seus integrantes, ou seja, os elementos da estrutura de governança, responsáveis pela administração da cooperativa. Portanto, inclui os indivíduos com assento no Conselho de Administração (CAdm), no Conselho Fiscal (CFis) e na diretoria-executiva (DExe), que pode ser eleita, (DExe$_{\{E\}}$), nomeada (DExe$_{\{N\}}$), mista (DExe$_{\{M\}}$) ou contratada (DExe$_{\{C\}}$). Em outras palavras, refere-se de forma genérica aos dirigentes eleitos e os legalmente incumbidos de autoridade para tomar decisões, monitorar e incentivar

os agentes contratados para executar as atividades necessárias para a consecução dos objetivos da sociedade. Quando necessário, cada grupo é especificado no estudo.

Como já destacado, o termo "controle da cooperativa" tem sido tratado de forma genérica na literatura. Em especial destacam-se os trabalhos de Sidgwick (), Pigou (1950), DeLoach (1962), Helmberger e Hoos (1962), Helmberger (1966), Jensen e Meckling (1979), Levay (1983), Vitaliano (1983), Porter e Scully (1987), Staatz (1987) e Cook (1995).

Os seis primeiros destacam que o controle é exercido pelos cooperados e relatam as potenciais dificuldades com que os dirigentes deparam-se para o exercer e sugerem possíveis explicações para essa configuração. Os demais relacionam os desafios do controle às relações de agência. Porém, todos, de forma geral, apresentam suas percepções e conhecimentos sobre o controle das cooperativas e os potenciais problemas decorrentes dele.

Um dos primeiros autores a abordar o tema e sugerir a existência de dificuldades inerentes ao controle das cooperativas foi Sidgwick (). Na tentativa de explicar variações no processo produtivo de diferentes economias, o autor refere-se a este tipo particular de organização e destaca que:

> "*Here the stimulus exercide on the co-operators by the prospect of profits is at its maximum; but this advantage seems inevitably counterbalanced by a corresponding diminution in the manager's motive to activity - so far as he is actuated by self-interest - in comparison with the motives that act on an ordinary capistalist employer. There are the further dangers, (1) that a body of shareholders receiving more than the ordinary wages of manual labourers may be inclined to the mistaken economy of paying their manager inadequately, and so buying inferior management at a price dear though low; and (2) that lauborers, having the ultimate control of the business in which they labour, may not leave their manager sufficient freedom of deciding large matters that cannot wait, and may not render him sufficiently prompt obedience in the ordinary course of work.*" (SIDGWICK, , p. 120).

Em síntese, o autor aponta que os menores níveis de produção nessas organizações seriam explicado pela forma como o controle é exercido. Na passagem acima, três pontos merecem destaque pois explicariam, a partir de um embasamento teórico, a variação para baixo na produção: esforço subótimo dos dirigentes, gestores com menor produtividade marginal (f); elevado nível de intervenção nas atividades de gestão.

O esforço subótimo pode ser explicado pelas características dos direitos de propriedade da organização, isto é, pelo fato de não obter maiores níveis do fluxo de caixa líquido, dada a impossibilidade de comercialização da propriedade e limitação dos benefícios que recebe no período que é sócio. Portanto, o indivíduo no controle deixaria de obter ganhos maiores por mais dedicação à atividade e arcaria sozinho

com os custos de exercer maiores níveis de esforço (PORTER; SCULLY, 1987).

A menor produtividade dos gestores tem respaldo teórico na forma como é estabelecida a relação de agência, entre outros fatores. Na visão de Sidgwick (), a motivação para os dirigentes de cooperativas proporem menor remuneração aos gestores seria sua própria baixa renda. O efeito disso seria que somente agentes com baixa utilidade reserva ($\underline{U}$) dispor-se-iam ao cargo (HOLMSTROM; MILGROM, 1991; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001). Em outras palavras, considerando as equações apresentada em 2.28 e 2.29, as condições $E(U_A) \geq E(\underline{U})$ e α mínimo podem não estar sendo atingidas.

Adicionalmente, outra potencial explicação para esses níveis de produtividade seria o valor médio do salário regional. Assim, cooperativas localizadas em regiões com baixos níveis salariais também tenderiam a desenhar contratos com remuneração reduzida (HENESSY; REHMAN, 2008).

O elevado nível de intervenção dos dirigentes nas atividades dos gestores decorreria, de acordo com Aghion e Tirole (1997), do alto grau de dependência entre suas atividades produtivas privadas e aquelas desenvolvidas pela cooperativa. Isso pode tornar o processo de delegação mais oneroso implicando menor autoridade formal e real delegada aos gestores.

Em Pigou (1950, p. 284) a sua principal preocupação em abordar as cooperativas é verificar se esses arranjos têm efeito no bem-estar social. Para tanto, o autor destaca a importância de verificar e comparar sua eficiência com as demais organizações do mercado. Em meio a muitos diferenciais a favor das cooperativas, o autor destaca algumas limitações à essas organizações, decorrente de quem exerce o controle e da forma como ocorre o seu controle.

> "*In so far as Purchase's Association consist of poor persons, unaccustomed to large business, there is a danger that they may grudge adequate salaries to managers, and so may be forced to employ less able men then commercial companies. Furthemore, their committee-men are drawn from more limited area, and are apt to possess less business experience than the directors of commercial companies.*" (PIGOU, 1950, p. 287).

O destaque do autor é importante pois, em linha com Sidgwick (), chama atenção para a composição a remuneração daqueles à quem foi delegada a autoridade para administrar a cooperativa. Em sua visão, dado o tamanho do negócio e a localidade, é provável que hajam dirigentes com menor nível de conhecimento e que isto limite o pacote de remuneração a ser proposto aos executivos. O resultado disso, tudo mais constante, seria a predominância de dirigentes e gestores com menor produtividade marginal dispostos a atuar na organização.

As considerações de Sidgwick () e Pigou (1950) sobre a remuneração do

agente têm suporte no modelo de agência apresentado anteriormente. Conforme explanado, (P) desenha e propõe um pacote de remuneração (w) ao agente, que decide se aceita a oferta e o nível de esforço (e) que está disposto a desempenhar. Para tanto, considera as restrições de participação e de compatibilidade de incentivos. Adicionalmente, relembre que a complexidade do desenho do mecanismo de incentivo aumenta à medida o agente possui múltiplas tarefas.

Mesmo que (P) e (A) tenham interesses alinhados, a restrição de participação impõe que quem aceita o cargo é o indivíduo com nível de utilidade reserva ($\underline{U}$) compatível. Assim, se o pacote de remuneração é baixo, dado o perfil do proprietário e a realidade local, apenas candidatos com menor produtividade se apresentam para os cargos de dirigente e gestão. A exceção ocorreria se for percebida a possibilidade de consumos de bens não pecuniários (HOLMSTROM; MILGROM, 1991; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001; GIBBONS; ROBERTS, 2013).

De toda forma, se a cooperativa é a organização mais sólida do município, é possível que seu pacote de remuneração atraia os melhores candidatos ao cargo daquela localidade.

Em síntese, os dois autores sugerem que, em média, o controle da cooperativa é exercido por indivíduos que tendem a ter menor produtividade marginal, quando comparados ao de outras organizações atuantes no mesmo mercado e local. Isso decorreria de desenhos de mecanismos de controle e incentivos menos eficientes nessas organizações.

Essa percepção é alinhada ao que é apontado por DeLoach (1962), que faz referência ao controle da cooperativa quando as descreve como as menores organizações no mercado e justifica esse fato ao menor nível de eficiência dos seus gestores e dirigentes. Em sua visão, o tamanho relativo delas decorre de problemas com o processo de delegação de autoridade. Suas observações trazem novos elementos ao entendimento das relações entre (P) e (A). O autor escreve que:

> "*Cooperatives boards often are unwilling to delegate authority to management on matters relating to operating policies that are normally decided by management. This failure to delegate authority has caused delays of critical decisions in both large and small cooperatives. This lowers management efficiency and makes it more difficult to hire and hold competent board.*" (DELOACH, 1962, p. 498).

A descrição do autor é consonante com o terceiro ponto sugerido por Sidgwick (). Para ambos, há uma dificuldade de delegação de autoridade aos gestores sobre as decisões de gestão por parte dos proprietários, no caso, seus representantes. Usando os conceitos de Aghion e Tirole (1997), Baker, Gibbons e Murphy (1999) e Fama e Jensen (1983a) é possível inferir que os níveis de interferência nas escolhas também afetam o perfil do indivíduo que se apresenta como agente. E, por

conseguinte, corrobora a pressuposição de reflexo sobre os níveis de ineficiência da organização.

Na visão de Helmberger e Hoos (1962, p. 76), o controle da cooperativa pode migrar para os gestores se aqueles que foram eleitos ou nomeados para exercer o controle apresentam deficiências ou não tiveram estímulos adequados para realizar as atividades que lhe foram delegadas. Em suas palavras, o "*[m]anagement might gain control through contrivance or, more likely, through default on the part of the directors.*" Isto esta vinculado, por exemplo, ao esforço sub-ótimo dos dirigentes.

De forma similar a DeLoach (1962), Helmberger (1966) destaca também que há uma tendência dos administradores intervirem diretamente com mais frequência na gestão da cooperativa. Em particular, em questões que não agregam valor ao negócio ou sem formação adequada. Isto explica, em sua visão, a reduzida capacidade de monitoramento e aconselhamento dos cooperados com assento no CAdm e sua relação com os menores níveis de eficiência. Essa percepção fica evidente quando escreve que:

> "*There is a reasonable presumption that farmers have expertise in farming but very little if any in the management of marketing, manufacturing, or retailing enterprises (...) To the extent that farmers participate in the leadership role, they may contribute to poor decision and hamstring management.*" (HELMBERGER, 1966, p. 1431).

Na referência, o autor aponta para uma baixa capacidade dos integrantes do conselho em aconselhar, supervisionar e definir as questões estratégicas da cooperativa. Embora sejam *experts* em suas atividades o processo de delegação e intervenção apresentaria deficiências que se manifestariam nos níveis de eficiência, conforme observa Brickley, Coles e Jarrell (1997) e Bebchuk, Fried e Walker (2002).

Jensen e Meckling (1979), que utilizam como base teórica a teoria de agência, destacam que há problemas no controle de tipos particulares de organizações. Os autores os vinculam-nos às relações políticas no interior desses arranjos. Seus apontamentos foram feitos quando estudavam o processo de gestão em cooperativas de trabalho e empresas autogestionárias na antiga Iugoslávia.

De acordo com eles, em ambas organizações a tomada de decisão é feita por um "conselho" formado por um grupo de membros eleitos pelos demais, ou seja, são organizações autogestionadas. Para os autores essa relação entre os indivíduos envolvidos é que gera a dificuldade política do controle, conforme esclarecido no trecho abaixo.

> "*Other than vague suggestion about the establishment of ' workers' concils' elected (somehow) by the workers, none of the advocates (or analysts) of the pure-rental firms or labor-managed firms have suggested just how the workers can or shoul solve the control problem. No one has specified a well-defined set o procedures for solving decision-making problem within the firm*

> *when the preferences of the workers are not all identical. It is usually simply assumed that workers will have a common set of preferences and that no conflict will arise in translating these operational policies at the firm level. (...) Unfortunately, this is essentially a political problem, and no one today has a viable theory of such political process.*" (JENSEN; MECKLING, 1979, p. 488).

A questão suscitada pelos autores é relacionada à autogestão defendida por algumas instituições de representação e pesquisadores que têm na doutrina cooperativista a base do conhecimento, como Singer (2002) e Cornforth (2004). O CEO é apontado pelos demais cooperados para assumir o cargo. Portanto, cria-se a figura do proprietário que é simultaneamente um agente – ou seja, um membro da sociedade eleito ou nomeado pelos demais para exercer a função de dirigente. Esse é o ponto, ou característica, exato da estrutura de governança que traz dificuldades para o processo decisório (JENSEN; MECKLING, 1979).

Para os autores, eleger ou nomear parte dos proprietários para as funções de gestão é uma tentativa de simplificação que não resolve as deficiências daqueles no controle. A nomeação, talvez, tenha algum efeito sobre o alinhamento de interesse entre os envolvidos, mas não soluciona problemas relacionados à assimetria de informação entre esse indivíduo e os demais que não têm assento como dirigentes.

Embora os autores apontem que o problema político, decorrente da solução usada pelos tipos de organização estudadas, não tenha implicações significantes nas cooperativas americanas, ressaltam que o mesmo é importante em organizações do tipo ("*partnerships*"), cuja propriedade e controle são exclusivas de determinados grupos de sócios, como escritórios de contabilidade, auditoria e advogacia. Eles sugerem que"*[c]lose study of these (...) can potentially lead to a much better understanding of how alternative internal structures help to reduce or amplify the costs from this conflict*" (JENSEN; MECKLING, 1979, p. 501).

Diante de seus apontamentos, em síntese, é factível inferir que há problemas de controle, decorrentes da participação direta de um grupo de sócios na gestão de tipos específicos de arranjos contratuais. Há, sobretudo, conflitos políticos derivados da heterogeneidade entre os membros, que se manifesta em suas funções utilidade, e isso tem efeito sobre a forma como é definida a função objetivo da cooperativa.

A afirmação dos autores encontra sustentação nas percepções de Bialoskorski Neto (2003) e nos resultados apontados por Costa, Azevedo e Chaddad (2012) para as cooperativas brasileiras. Para os autores, é comum os cargos de gestão dessas organizações serem ocupados por membros eleitos para exercerem o controle, implicando em dirigentes com perfil mais políticos.

Embora Jensen e Meckling (1979) não citem o trabalho de Sidgwick (), ambos se comunicam. Segundo suas observações, o processo de controle da cooperativa

pelos cooperados gera ineficiências à organização resultantes da dificuldade que o dirigente possui para estabelecer mecanismos de controle e incentivo no interior da organização quando se depara com divergências de interesses entre cooperados e dirigentes. Em outras palavras, sugerem que as ineficiências relativas observadas podem ser explicadas por falhas nos mecanismos e estruturas de governança adotados pelos que assumem o controle.

Nilsson e Petersen (2000) têm uma visão contrária aos pontos sugeridos por Jensen e Meckling (1979). Para eles, quando o cooperado assume as decisões de controle e gestão, as dificuldades políticas apontadas são solucionadas. Todavia, não exploram a possibilidade de existir baixa capacidade técnica dos dirigentes, esforço subótimo dos integrantes do conselho e gestores e falhas nos mecanismos de incentivo e controle para que esses membros tratem de questões tão complexas sob a ótica política.

Adicionalmente, os autores não apresentam como seriam solucionados os potenciais conflitos políticos e eventuais desalinhamento de interesse entre os membros que participam ou não do controle. É certo que esses problemas poderiam ser levados a AGer. Entretanto, esse processo decisório, além de aumentar os custos de tomada de decisão coletiva, provocaria perdas geradas por oportunidades de negócio perdidas (HANSMANN, 1996).

Outro trabalho de destaque contrário a Jensen e Meckling (1979), em especial para cooperativa de trabalhado, é realizado por Cornforth (1995). O autor, questiona e estuda se o crescimento e aumento da complexidade dessas organizações implicariam em perda do controle pelos membros e se isso teria efeitos sobre o nível de eficiência da organização. O autor escreve que:

> "*This is not to say that cooperatives did not experience many of the pressures commonly associated with degeneration. (...) [C]ooperatives had to introduce greater specialization and division labour in order to improve efficiency, which constrained the scope for job rotation and the sharing of management tasks.*" (CORNFORTH, 1995, p. 514).

Em suas palavras, há sim uma maior dificuldade dos membros manterem o controle. Todavia, no limite isso implicaria, em sua visão, que apenas uma parte do grupo de cooperados, ou seja, aqueles mais capacitados, ocupariam determinados cargos. Essa exclusividade e continuidade, isto é, o entrincheiramento dos gestores, apontadas como um fator de ineficiência organizacional por Bebchuk, Fried e Walker (2002), não é tratada por ele como algo que poderia afetar a organização.

Ainda, o autor não aponta soluções aos possíveis conflitos suscitados por Jensen e Meckling (1979). Em outro texto, Cornforth e Edwards (1999) sugerem que hajam formas de pensar a gestão das cooperativas que diferem do modelo de agência no processo de alocação de autoridade. Sugerem diferentes estruturas de

governança, tais como *partnership*, *political*, *supporters-club*, etc. Entretanto, também não abordam como solucionar as divergências provocadas pela heterogeneidade de interesse entre os integrantes dos grupos, que cresce à medida que esses aumentam de tamanho.

Para cooperativas agropecuárias especificamente, em sua notória revisão de literatura, Levay (1983) destaca diversos trabalhos que trazem dúvidas sobre a qualidade da administração das cooperativas agropecuárias. Isto é, do seu controle. A partir da leituras deles, a autora escreve que:

> "*As for the directors of agricultural cooperatives, again rumblings of truculent doubts as to their competence persist in the literature. Sometimes one is confronted with a picture of boards made up of slumbering octogenarians, hyper conservative in outlook and totally uninformed as to needs of the business.*" (LEVAY, 1983, p. 20).

Essa sua percepção, a partir dos trabalhos, é interessante porque corrobora a necessidade de investigar o tema. Ela mesma recomenda que o tema seja explorado. Merece destacar que a autora não assume que as cooperativas tenham esta dificuldade de gestão derivada dos dirigentes caricaturados na passagem acima.

Aparentemente, Vitaliano (1983) foi o primeiro autor que intuitivamente relacionou as percepções e relatos dos autores anteriores sobre as dificuldades de se exercer o controle nas cooperativas à relação de agência que existe e delineia a delegação de autoridade nessas organizações.

Dada as características dos direitos de propriedade, o autor sugere que se a transferência dos direitos decisórios ocorrer e os responsáveis por monitorar e incentivar os agentes tiverem limitações para desempenhar suas funções, haverá problemas adicionais de agência oriundos da forma como o controle nessas organizações é exercido. O autor escreve que:

> "*In most cooperative organizations, decision management functions are in the hands of decision specialists who are not residual claimants. This create a control problem in a cooperative organization in that, in the absence of decision control applied on behalf of residual claimants, these decision specialists will tend to manage decisions in a manner that will lower the value of the cooperative's residual claim.*" (VITALIANO, 1983, p. 1079).

Na passagem, percebe-se o vínculo entre a relação de agência com o que o autor denomina de problema do controle. Com a delegação, o perfil daqueles que atuarão representando os direitos dos demais sócios, ou seja, dos dirigentes, torna-se importante. Eles precisam ter conhecimento, interesse e informações para desenvolver suas atividades, isto é, para desenhar os mecanismos de controle e incentivo para que o processo decisório afete positivamente a eficiência organizacional e não desconsidere os interesses dos demais proprietários.

Caso isso não exista, a delegação de autoridade a não sócios “especialistas” aumenta os custos de agência e pode implicar a expropriação dos proprietários, pois podem fazer escolhas que atendam apenas a sua função objetivo, como aumentar seu consumo de bens não pecuniários (WILLIAMSON, 1963; BEBCHUK; FRIED; WALKER, 2002).

Adicionalmente, é interessante notar na passagem abaixo que o autor destaca potenciais limitações de conhecimento relacionados à gestão do negócio por parte daqueles cooperados que ocupam as posições responsáveis pelo controle da cooperativa. Em suas palavras:

> “*The effectiveness of the decision control exercised by a cooperative’s boards of directors has a weakness in theory: the decision skills and knowledge of a cooperative’s members, and hence of the members of its boards, relate to the economic activities of members that generate patronage and not necessarily to the economic activities of cooperative organization it self.*” (VITALIANO, 1983, p. 1081).

Em sua visão, os membros responsáveis pelas decisões de controle e/ou gestão precisam ter habilidades, como marketing e finanças, adicionais àquelas que possuem para conduzir suas atividades econômicas privadas enquanto cooperados. A ausência ou ineficiência adicionada à assimetria de informação aumentam os custos de agência, implicando custos decorrentes da ineficiência ou falhas no processo de controle. Portanto, o controle exclusivo por cooperados, além de afetar a eficiência organizacional, pode contribuir para o aumento dos custos de transação. Em outras palavras, tornam o problema do controle mais evidente e desafiador.

Vale destacar novamente que no problema do controle apontado pelo autor estão implícitas questões como esforço subótimo por parte daqueles com funções no CAdm, suas preferências sobre o quê delegar, seu conhecimento para desenhar os mecanismos de controle a serem implementados e seu perfil de renda para definir os mecanismos de incentivos (HOLMSTROM; MILGROM, 1991; AGHION; TIROLE, 1997; BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001; BEBCHUK; FRIED; WALKER, 2002; HENESSY; REHMAN, 2008; GIBBONS; ROBERTS, 2013).

Os apontamentos de Porter e Scully (1987) sobre a presença dos cooperados no controle também sugerem que a mesma ocasiona limitações à organização. Os autores relacionam essas limitações ao problema político sugerido por Jensen e Meckling (1979). Ainda, sugerem que a ineficiência das cooperativas é algo inerente à sua existência, dadas as características dos direitos de propriedade, e relacionam seus níveis ao problema do controle. Os autores escrevem que:

> “*The structure of property right in a cooperative and the legal framework under which cooperative activity is organized imply that cooperatives will suffer from structural inefficiencies that cannot be corrected. The horizon problem, the transferability problem and the control problem have implications for technical*

> *efficiency, factor-price efficiency, and scale efficiency.*" (PORTER; SCULLY, 1987, p. 495).

Na próxima passagem, os autores apontam os tipos de custos decorrentes da forma como o controle é exercido nas cooperativas. Portanto, para eles, falhas nos mecanismos e estruturas de governança nessas organizações impactam seus níveis de eficiência, além de ocasionar o problema do controle.

> "*[C]ertain nontrivial costs are incurred by economic agents who organize production as a cooperative. The major costs are transaction, decision, information, and contract monitoring and enforcement costs incurred incrementally through a process of collective organization, decision making, and responsability. To the extent tha these costs create a control problem for cooperatives, efficiency losses will be incurred.*" (PORTER; SCULLY, 1987, p. 511).

Os custos sugeridos pelos autores são relacionados às falhas nos mecanismos de coordenação sugeridos por Milgrom e Roberts (1992) e às deficiências advindas do controle dos gestores, propostos por Hansmann (1996). Isto é, tomada de decisões coletivas e incentivo e controle dos gestores. Portanto, o problema do controle, ou seja, dificuldades nas relações entre os proprietários no CAdm e os demais, pode ocasionar e aumentar custos de agência e de propriedade e provocar perdas de eficiência organizacional, refletindo, assim, nos custos de transação.

Embora o trabalho desses autores não mencione se as perdas de eficiência são decorrentes da presença exclusiva do cooperado no controle, é possível que, por estar se referindo às cooperativas americanas, o autor tenha em mente que o dia a dia seja conduzido por gestores contratados, de forma similar a Jensen e Meckling (1979) e Vitaliano (1983).

Em síntese, os autores sugerem que há um esforço subótimo dos integrantes do CAdm para monitorar o dirigente. Para eles, o monitoramento do comportamento dos gestores é reduzido devido ao direito de propriedade não poder ser concentrado em determinados indivíduos e isso impedir que determinadas ações de controle sejam realizadas. Como consequência, se os ganhos oriundos da eficiência do gestor não podem ser capitalizados, o incentivo ao seu monitoramento é reduzido (PORTER; SCULLY, 1987).

Talvez, por estudar e conhecer melhor o funcionamento das cooperativas americanas, Staatz (1987) apresenta com clareza pontos relevantes relacionados ao problema do controle naquelas organizações. Entre as muitas descrições sobre o funcionamento delas, a transcrita abaixo chama atenção:

> "*Shareholders may demand that their managers be fairly conversant in technical matters as opposed to being solely a financial expert, as is often*

> *the case in IOFs. Whereas IOF customers who are interested in the technical characteristics of the firm's products can be referred to the firm's technical staff, cooperative shareholders may have greater power to demand to talk to 'the guy at the top'.*" (STAATZ, 1987, p. 42).

Para o autor, os cooperados demandam dirigentes e gestores que estejam disponíveis para falar-lhes a qualquer momento. Dessa forma, em determinados períodos do dia, os membros do CAdm com função executiva ou os gestores precisam alocar parte importante do tempo para atender pessoalmente os proprietários, que lhes exigem conhecimentos técnicos mais vinculados ao processo produtivo do que às estratégias financeiras da cooperativa.

O perfil mais "político" dos administradores além de ser uma demanda dos sócios, aparenta que ser decorrente das características dos direitos de propriedade dessas organizações, haja vista seu efeito na forma como a autoridade é alocada. Essa percepção é transparecida no seguinte trecho:

> "*The smaller emphasis given to financial expertise among cooperative managers also is due to several other factors. Rasing capital in cooperatives is not a specialized activity like an IOFs; it is a byproduct of patronage, which requires favorable pricing, successuful member relationship, etc. (...) In addtion, stockholders of cooperatives may put little pressure on management to develop financial expertise because cooperative stock does not appreciate; therefore, the stockholders cannot capture capital gains, the magnitude of which in an IOF often depends on the management's financial process.*" (STAATZ, 1987, n. 15).

Parece que os membros do CAdm ou eventuais gestores, independentemente da demanda dos sócios, escolhem alocar esforço às atividades que interferem diretamente no resultado gerado aos proprietários e não necessariamente na estruturação da organização. Essas atividades podem não ser valorizadas ou apropriadas diretamente em seu resultado.

Adicionalmente, é possível que alocar mais tempo às questões relacionadas ao processo produtivo, em detrimento do tempo direcionado às atividades mais administrativas, seja também uma escolha pessoal. O autor traz esse elemento ao escrever que:

> "*The board members of a farmer cooperatives are users of the firm's services; hence, they bring two sets of concerns to the board: owner concerns and user concerns. (...) Because of the limitation of dividend payments and the stockholders' inability to capture capital gains in a cooperative, user concerns are likely to attract much of the board's attention. (...) If the cooperative's operation are complex or extend far beyond the farm, however, it is likely that farmer directors will lack the expertise in marketing, manufacturing, or retailing that inside and outside directors could provide.*" (STAATZ, 1987, pp 51 - 52).

As descrições do autor transparecem que se os administradores das cooperativas também forem cooperados, os mesmos dedicarão menos tempo às atividades relacionadas à gestão financeira, tributária, de marketing, etc.; seu

esforço, talvez, será mais voltado às atividades relacionadas ao processo industrial e comercial que afetam sua renda diretamente e àquelas de relacionamento e interação com os demais cooperados. Essa percepção é consonante com aquelas apontadas por Hendrikse (1998) e identificadas por Costa, Azevedo e Chaddad (2012) em cooperativas agropecuárias brasileiras.

Os pontos apontados por Staatz (1987) permitem inferir que o dirigente da cooperativa, ou seja, o indivíduo no controle, assume mais uma função de líder do que executivo. Talvez, por isso, careça de capacitações para as funções administrativas conforme a cooperativa cresce e se torne complexa.

Seus destaques estão alinhados a autores citados anteriormente, que relacionam o problema do controle aos desalinhamentos nos mecanismos de incentivo e controle interno. Por exemplo, é possível que o dirigente, mesmo sendo cooperado, tenha sua escolha de alocação de tempo alterada, se a restrição de compatibilidade de incentivo (2.30), apresentada anteriormente, não seja desenhada adequadamente.

Novamente, nota-se que o possível efeito dos desalinhamentos de interesse e ineficiência na condução das suas funções de administrador, enquanto controlador, refletir-se-á no problema do controle da cooperativa e, por conseguinte, nos níveis de eficiência organizacional e nos custos de transação (STAATZ, 1987; MILGROM; ROBERTS, 1992).

Em outras palavras, falhas nos mecanismos de incentivo e controle e nas estruturas de governança, independentemente de o dirigente ser eleito ou contratado, dada a possibilidade de desalinhamento de interesses, assimetria de informação, ausência de conhecimentos adequados para a função e/ou alocação de tempo suficiente, estariam refletidas nos níveis de eficiência alocativa da cooperativa e nos custos de agência e propriedade.

O artigo de Cook (1995), que aborda a temática do ciclo de vida e os problemas de governança e gestão em cooperativas agropecuárias, é um dos mais influente desde a sua publicação para pesquisas na mesma temática.

No que tange ao controle da cooperativa, o autor também descreve a existência de problemas inerentes e os relaciona com os problemas de agência, assim como faz Vitaliano (1983), Porter e Scully (1987) e Staatz (1987) que o precedem. Ele escreve que:

> "*The agency cost associated with trying to prevent the divergence of interests between the members and their representative board of directors (principal) and management (agent) in a cooperative introduce the control problem. Because of incomplete search and monitoring information devices, governance bodies operate with a handicap. (...) This problem becomes exaggerated as the size and complexity of a cooperative increases*." (COOK, 1995, p. 1157).

Na descrição, o autor considera o problema do controle algo decorrente da relação de agência estabelecida entre proprietários (AGer) com o (CAdm) e desse órgão com o executivo responsável pela gestão. Isto é, da alocação dos direitos de controle que concretiza a separação entre propriedade e controle apontada por Berle e Means (1932).

Em particular, o autor sugere que os custos de agência tornam-se maiores. Os custos de monitoramento, de concessão de garantias e as perdas residuais, apontadas por Jensen e Meckling (1976), aumentam devido à forma como o controle da cooperativa é realizado. Essa expansão, aparentemente, seria decorrente de falhas nos mecanismos de incentivo e controle derivados da estrutura de governança escolhida. O autor considera em suas observações os elementos teóricos identificados na literatura. Isto é, esforço subótimo daqueles no controle, dirigentes e diretores, devido ao desenho ineficiente dos mecanismos de incentivos e controle e coordenação do processo de delegação de autoridade.

Chama atenção o fato dos trabalhos posteriores a Cook (1995), que estudam governança e gestão de cooperativas agropecuárias não abordarem diretamente o problema do controle. Em sua maioria, os que o fazem apenas mencionam o tema e seguem sua mesma linha de raciocínio, isto é, assumem-no como sinônimo ou decorrente do problema de agência; sem explorar suas causas e efeitos.

Um dos exemplos que ilustra essa percepção é Borgen (2004). O autor aborda o problema do controle ao apontar aqueles relacionados ao processo decisório coletivo nas cooperativas. Em sua visão são os seguintes: "*monitoring problem, the follow-up problem, the influence cost problem and the decision problem* (BORGEN, 2004, p. 387)".

Especificamente, o autor trata o problema do monitoramento como sinônimo do controle e inerente à separação entre propriedade e controle delineada por uma relação de agência. Isto fica claro na passagem abaixo:

> "*The monitoring problem stem from the fact that decision management is allocated to decision specialists who are not residual claimants. There is, therefore, a risk that agents will make decisions in such a way as to lower the value of the firm's residual claims, which gives rise to agency cost. Monitoring devices available to the traditional cooperative may be inadequate to gather sufficient information in situations where the cooperative engages in highly complex operation*" (BORGEN, 2004, p. 387).

A descrição do autor segue a linha de Vitaliano (1983), Porter e Scully (1987), Staatz (1987) e Cook (1995). Além disso, também destaca a falta da parte dos mecanismos de controle dos gestores nas cooperativas. A ausência seria decorrente do fato de o direito de propriedade não ser comercializável, apenas resgatável.

Em síntese, diante do exposto até aqui, é possível sugerir que o problema do controle é derivado da forma e por quem o controle é exercido nas cooperativas. A sua magnitude é afetada por características locais, por especificidades dos direitos de propriedade, pelo perfil dos proprietários e, em particular, dos dirigentes. Ainda, tem potencial para afetar os níveis de eficiência organizacional. Sobretudo, por intermédio dos níveis de eficiência dos dirigentes envolvidos com os processos de aconselhamento e desenho nos mecanismos de controle e incentivo aos gestores, sejam eles eleitos ou contratados.

É um problema associado aos custos de agência e/ou propriedade, decorrentes da delegação do direito de controle e de dificuldades relacionadas à tomada de decisão coletiva, falhas nos mecanismos de controle e incentivo dos gestores. Em outras palavras, é uma espécie de medida que representaria o esforço subótimo tanto de gestor quanto de dirigentes, custos originados pelo desalinhamento dos mecanismos de controle e incentivo ou mesmo no processo de delegação.

Além disso, é peculiar às organizações cuja propriedade é coletiva e cujos direitos de propriedade não são comercializáveis e pertencem exclusivamente àqueles que usam sua estrutura de serviços ou consomem seus produtos. Ainda, há relação com o fato de o controle não ser vinculado ao capital, mas ao indivíduo; aos responsáveis pela função de Principal na relação de agência não é exigido um nível mínimo de conhecimento para executar as tarefas a eles incumbidas.

A sua presença é manifestada nas perdas residuais e afetam, portanto, os níveis de eficiência da organização e existe se, e somente se, há relações de agência estabelecidas na estrutura de governança da organização. A sua inexistência implicaria a realização da gestão pelo próprio indivíduo e as potenciais falhas no processo não se concretizariam em um problema de controle mas sim de gestão.

Toda a descrição do problema, a partir da literatura padrão, considera que a gestão da cooperativa é feita por indivíduos que não são cooperados. Cook (1995) não considera a possibilidade da presença dos cooperados diretamente na gestão da organização, ou seja, no papel de CEO e/ou diretores das cooperativas. É possível que sua aparente falta de percepção dessa possibilidade seja justificada pela característica comum nas organizações americanas, destacadas, por exemplo, por Jensen e Meckling (1976) e (1979), Staatz (1987) e reforçadas por Cook e Burress (2013).

Entretanto, essa não é a única realidade. Há a possibilidade dos cooperados assumirem as funções de executivos, como é o caso comum nas cooperativas agropecuárias brasileiras, de acordo com Costa, Chaddad e Azevedo (2013), e nas cooperativas de trabalho, conforme destaca Cornforth (2004). Então o problema do

controle precisa de considerações adicionais.

Inicialmente, é possível que o problema agrave-se, pois, além das questões já apontadas para o caso tradicional americano, haveria aumento nas perdas residuais e, portanto, dos níveis de eficiência organizacional devido às limitações impostas pela ausência de conhecimento do cooperado que se tornou executivo. Nesse caso, há duas pressuposições implícitas: o processo eleitoral da cooperativa considera outros elementos importantes para a ocupação do cargo, por exemplo, confiança e reputação; o executivo eleito não tem conhecimento adequado para a função. Essa configuração, aparentemente, surgiria da escolha do corpo de sócios em minimizar a probabilidade da sua expropriação pelo agente.

Porém, no limite, há a possibilidade de que o cooperado eleito tenha conhecimentos adequados e a confiança e reputação dos membros de que não tomará decisões que os expropriem. Nesse caso, o problema do controle seria amenizado. Embora essa situação seja possível, trata-se de um equilíbrio estável de curto prazo que depende significativamente da conjuntura econômica e das pessoas envolvidas no controle da cooperativa. Entre elas, os conselheiros e executivos eleitos e os executivos contratados. Em outras palavras, não se espera que em uma trajetória dinâmica esse tipo de organização seja aquela com maior capacidade de sobreviver. Especialmente se suas estruturas de propriedade tornam-se mais dispersas e aumentam seus níveis de complexidade.

4.2.2 Problemas do Controle e Ineficiências nas Organizações

Como já visto, o problema do controle tem estreita relação com as características do direito de propriedade, o processo de alocação dos direitos de controle e o perfil de quem detém autoridade formal sobre a administração da cooperativa e sua alocação de tempo.

Em particular, a importância do perfil do detentor de autoridade formal nas organizações, ou seja, o dirigente, para o nível de eficiência econômica da organização foi trazida inicialmente por Leibenstein (1966). De acordo com o autor:

> "*There is a important type of distortion that cannot be handled by existing microeconomic theory. This has to do with the allocation of managers. (...) Managers determine not only their own productivity but the productivity of all cooperating units in the organization.*" (LEIBENSTEIN, 1966, p. 397).

Em síntese, seus trabalhos introduzem a proposta de que estudos sobre eficiência econômica deveriam considerar o esforço (e) do gestor. O nível que cada dirigente deveria aportar em sua atividade, é, na visão do autor, reflexo da existência de mecanismos internos e externos que motivariam os agentes a desempenhar melhor suas funções, ou seja, gerar mais unidades de esforço. Suas observações

ecoam nos apontamentos de Hueth e Marcoul (2009), Cook e Burress (2013) e Fulton e Pohler (2015) para cooperativas.

Assim, potenciais ineficiências podem ocasionar maiores custos, que aumentam conforme a propriedade se torna mais difusa e a organização mais complexa (FAMA; JENSEN, 1983b). Sobretudo, se o dirigente não tem as habilidades necessárias para executar sua função. Além disso, também ficam maiores se há assimetria informacional, do tipo (*hidden information*), e outros problemas de mensuração de performance (HUETH; MARCOUL, 2009; COOK; BURRESS, 2013; FULTON; POHLER, 2015).

A magnitude dos custos originados pelo problema do controle e o nível de ineficiência decorrentes, são afetados por diversos fatores. O Quadro 1 sintetiza aqueles destacados na literatura. Exceto as características do direito de propriedade e do mercado de trabalho local que são fatores não controláveis pelos sócios, os demais são reflexos das escolhas dos proprietários (cooperados).

A característica do direito de propriedade é primariamente determinada pelo ambiente institucional (ALESSI, 1983). Nesse sentido, é possível que as cooperativas denominadas de nova geração, donde o direito de entrega é comercializável, conforme apontado por Cook (1995), o problema do controle seja menor, pois há maior incentivo dos integrantes do CAdm em monitorar o CEO (SIDGWICK, ; DELOACH, 1962; VITALIANO, 1983; PORTER; SCULLY, 1987; COOK, 1995). Com isso, seriam estruturas mais eficientes quando comparadas às tradicionais (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Mesmo não sendo passível de controle, a característica do mercado de trabalho também é importante, pois afeta o nível de remuneração regional e, portanto, o salário base que norteia a utilidade reserva dos candidatos aos cargos do CAdm e do CEO (HENESSY; REHMAN, 2008; SIDGWICK, ; PIGOU, 1950; DELOACH, 1962; HELMBERGER; HOOS, 1962; STAATZ, 1987; COOK, 1995; BORGEN, 2004).

Conforme apontado anteriormente, a complexidade da organização pode ter efeito sobre a magnitude do problema do controle. Haja vista, a complexidade ser algo derivado conceitualmente das dificuldades relacionadas ao controle dos gestores. Em tese, há um aumento na complexidade a medida que a cooperativa passa a desenvolver diferentes atividades para agregar valor às atividades dos cooperados.

Quadro 1 – Fatores que afetam a magnitude do Problema do Controle nas Cooperativas.

Determinantes	Referência(s)
Características da estrutura organizacional	Bebchuk, Cohen e Ferrell (2009) Hendrikse (2005) Helland e Sikuta (2003)
Características do direito de propriedade	Chaddad e Iliopoulos (2013) Cook (1995) Porter e Scully (1987) Vitaliano (1983)
Características do mercado de trabalho local	Henessy e Rehman (2008) Borgen (2004) Cook (1995)
Complexidade da organização	Costa, Chaddad e Azevedo (2012) Jensen e Meckling (1992) Staatz (1987)
Quantidade e tipo de atividades alocadas aos dirigentes	Feng e Hendrikse (2012) Dixit (2002) Datar, Kylp e Lambert (2001)
Dificuldades de mensuração de performance dos dirigentes	Fulton e Pohler (2015) Holmstrom e Milgrom (1991) Alchian e Demsetz (1972)
Nível de assimetria de informação entre Principal (P) e Agente (A)	Hueth e Marcoul (2015) Holmstrom e Milgrom (1991) DeLoach (1962)
Composição e funcionamento dos órgãos que detêm os direitos de controle formal	Hendrikse e Veerman (2001a) Staatz (1987) DeLoach (1962) Pigou (1950)
Nível de conhecimento e alocação de tempo dos integrantes do CAdm	Cook e Burress (2013) Staatz (1987) Martin (1978) Williamson (1963)
Pacote de incentivos aos dirigentes	Hueth e Marcoul (2009) Hendrikse (2007) Dixit (2002) Holmstrom e Milgrom (1991)

Costa, Azevedo e Chaddad (2012), usando atividades de agroindustrialização e exportação como *proxies* para complexidade nas cooperativas agropecuárias brasileiras, identificaram que os membros eleitos para cargos no CAdm ou DExe tornam-se menos dispostos a delegar os direitos de controle ao (CEO) e passam a atuar diretamente no processo decisório. O achado dos autores é similar ao que é apresentado por DeLoach (1962) e Hendrikse (2005). Também tem aderência ao que

é apontado por Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) para cooperativas de crédito no Brasil. É possível que isso reflita a falta de clareza ou conhecimento nos processos de monitoramento e controle dos gestores das cooperativas ou um aumento na possibilidade de consumo de bens não pecuniários.

É bastante plausível que a maior complexidade da organização também implique em um maior número de atividades desenvolvidas pelos dirigentes e, portanto, maior dificuldade de mensurar sua contribuição para o resultado da cooperativa (BAKKEN; SCHAARS, 1932; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001; DIXIT, 2002).

Além disso, a própria complexidade da organização e o número de atividades desenvolvidas pelos dirigentes também têm efeitos sobre o nível de assimetrias de informação entre as partes envolvidas nas relações de agências que são estabelecidas para desvincular os proprietários das decisões de gestão, conforme aponta Costa (2010). Isto é, entre AGer e CAdm e entre CAdm e DExe. Essa assimetria também pode estar vinculada ao tipo de estrutura organizacional escolhida pelos sócios e aos diferentes mecanismos internos de controle e incentivo inerentes. De toda forma, maiores níveis de assimetria entre as partes podem implicar perdas nos níveis de eficiência e maiores custos (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997; BEBCHUK; WEISBACH, 2010; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

É crucial destacar que as características dos integrantes dos órgãos de governança são importantes. Podem afetar o montante e magnitude da eficiência e seus custos. Assim, grau de escolaridade, nível de informação sobre as atividades da cooperativa e alocação de tempo às atividades que lhes são delegadas determinam a competência dos integrantes do CAdm e/ou DExe, enquanto principal ou agente, para monitorar e desenhar mecanismos de controle e incentivos (WILLIAMSON, 1963; BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997).

Visto que é possível que haver uma atuação direta dos dirigentes nas tomadas de decisões de gestão, conforme constatam Costa, Chaddad e Azevedo (2013) e Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), o nível de conhecimento e tempo de dedicação às atividades de gestão pelos integrantes do CAdm ou DExe podem limitar a eficiência do órgão e refletir na organização com um todo. Há o risco de serem capturados pelos agentes ou tomarem decisões enviesadas ou limitadas. Portanto, potenciais falhas no desempenho das sua funções, seja nos processos de aconselhamento, monitoramento, ausência de incentivos ou erros decisórios podem afetar os custos e a eficiência da organização (STAATZ, 1987; COOK; BURRESS, 2013; HUETH; MARCOUL, 2009).

Ainda nesse sentido, é possível que o problema do controle também seja

afetado pela inexistência de órgãos adicionais ou desalinhamentos nas estruturas, uma vez que funcionariam como mecanismos de controle para monitorar o comportamento do agente (HUETH; MARCOUL, 2015). A priori, a sua presença tem efeitos similares ao dos membros externos no CAdm e dos comitês de auditoria. Isto é, reduzem potenciais falhas de monitoramento, tal qual a captura do conselho. Ao contrário, também se espera que conselhos escalonados, aqueles que trocam apenas uma parcela e que aumentam a possibilidade de entrincheiramento do executivo, aumentem o problema do controle (HELLAND; SIKUTA, 2003; BEBCHUK; COHEN; FERRELL, 2009).

De forma geral, a literatura sugere que há um *trade-off* nas escolhas de dedicação às atividades pelos gestores. O Quadro 3, apresentado no Anexo A, sintetiza esses elementos. Em outras palavras, na função utilidade dos dirigentes estão inclusos níveis de esforço e lazer e a sua escolha ótima é parametrizada pelos níveis de incentivo que recebem, capacidade do Principal em monitorar ou orientar e concorrência de mercado. Portanto, suas escolhas podem afetar a eficiência e os custos da organização como um todo (ALESSI, 1983; HUETH; MARCOUL, 2009; FULTON; POHLER, 2015).

Assim, é factível considerar que o problema do controle está relacionado às ineficiências geradas por questões relacionadas à alocação de tempo e preparo dos dirigentes, ou seja, no processo de monitoramento do comportamento discricionário, no desenho dos mecanismos internos de incentivo aos dirigentes, eleitos ou contratados, e desalinhamentos nas estruturas organizacionais (GILLAN, 2006; HUETH; MARCOUL, 2009; FULTON; POHLER, 2015).

Especificamente, os mecanismos internos de controle e incentivo têm efeito sobre a escolha do gestor pois parametrizam seu nível de esforço dedicado ao trabalho ou a falta dele, ou seja, o *shirking* destacado por Alchian e Demsetz (1972); portanto, afetam os custos de influência descritos por Milgrom e Roberts (1990) ou mesmo o nível de esforço prazeroso empregado mas que não é considerado como custo para o agente, proposto em Milgrom e Roberts (1992).

De toda forma, as possibilidades de reduzir os custos ocasionados pelo problema do controle e a perda de eficiência estão vinculadas a ajustes nesses mecanismos. Por exemplo, aumento das habilidades dos integrantes do CAdm para desempenharem suas funções de monitoramento e aconselhamento que lhe são delegadas e adequar as formas de incentivo aos dirigentes.

4.2.3 Estruturas de Governança e o Controle pelos Cooperados

A partir do que foi apresentado anteriormente é importante que sejam descritas as potenciais estruturas de governança, através das quais se pode verificar

como ocorre a participação do cooperado no controle e destacar potencias problemas relacionados.

Trabalhos desenvolvidos por Hendrikse (1998), Bialoskorski Neto (2003), Hendrikse (2005), Hendrikse (2007), Costa (2010), Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), Chaddad e Iliopoulos (2013), Costa, Chaddad e Azevedo (2013), Bijman, Hendrikse e Oijen (2013), Bijman, Hanisch e Sangen (2014), Hakelius (2018) e Huhtala, Tuominen e Tuominen (2020), entre outros, abordam a alocação do direito de controle em diferentes estruturas de governança nas cooperativas.

A figura 1 apresenta os principais órgãos e indivíduos envolvidos. Nos eixos também podem ser verificados os níveis de autoridade e delegação das decisões de controle e gestão. A partir dela são apresentadas as demais variações, cujas particularidades são ressaltadas adiante.

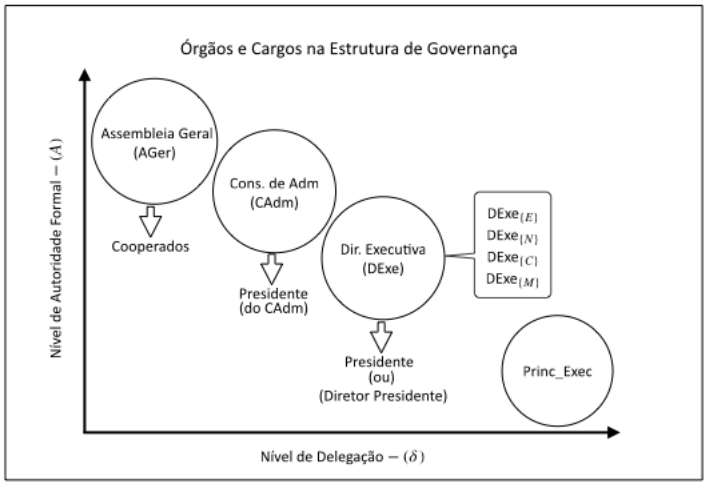


Figura 1 – Órgãos possíveis na Estrutura de Governança de Cooperativas

Conforme a figura, a partir da literatura explorada anteriormente, as estruturas de governança das cooperativas contêm os seguintes órgãos e indivíduos: Assembleia Geral dos cooperados (AGer), Conselho de Administração (CAdm), Conselho Fiscal (CFis), Diretoria-Executiva (DExe) e Executivo responsável pela gestão (CEO). A eles são alocados os diferentes tipos de direitos de controle, as autoridades inerentes e as decisões de controle e gestão[42].

A AGer é a instância máxima de tomada de decisão nessas organizações. Trata-se da reunião onde os proprietários decidem sobre fusões, aquisições,

[42] Na medida em que a relação entre AGer e CFis ou Conselho de Supervisão consiste na delegação do processo de monitoramento dos administradores pelo primeiro ao segundo, conforme destaca Bijman, Hendrikse e Oijen (2013), Chaddad e Iliopoulos (2013) e Siqueira e Bialoskorski Neto (2014), e isso é um padrão nos mais distintos países, o seu estudo aqui não traz contribuições e não será considerado.

incorporações e dissolução da sociedade, alterações no estatuto social, contas da sociedade e relatório anual apresentado pelos gestores. É órgão que assume a função de Principal (P) nas relações de agência e, tendo em vista a necessidade reduzir o custo de tomada de decisão coletiva, conforme sugere Alchian e Demsetz (1972), delega direitos de controle e autoridade aos demais órgãos ou indivíduos existentes na estrutura organizacional (HENDRIKSE, 1998; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; BIJMAN; HENDRIKSE; OIJEN, 2013).

Também é importante mencionar, a partir da figura, que o CAdm é um órgão de considerável importância. A ele, em geral, são alocados os direitos de controle formal da organização (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2003). Portanto, em termos de colegiado, é o local aonde se toma as principais decisões de controle (FAMA; JENSEN, 1983a; HERMALIN; WEISBACH, 2003; ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2010).

Ainda, merece ser apontado que a há diferentes possibilidades para a composição da DExe destacada na figura, conforme já informado anteriormente, no caso de organizações cooperativas, e isso gera variações importantes. Nesse sentido, esse órgão pode ser categorizado em quatro tipos: diretoria-executiva Eleita (DExe$_{\{E\}}$), Diretoria Executiva Nomeada (DExe$_{\{N\}}$), Diretoria Executiva Mista (DExe$_{\{M\}}$) e Diretoria Executiva Contratada (DExe$_{\{C\}}$).

A DExe$_{\{E\}}$ é composta exclusivamente por diretores eleitos diretamente pelo sócios reunidos em AGer, definindo aqueles que terão as responsabilidades de conduzir a gestão da organização. Por outro lado, embora também congregue apenas indivíduos associados, os integrantes da DExe$_{\{N\}}$ são indicados pelo CAdm ao invés da AGer.

Como o próprio nome diz, a DExe$_{\{M\}}$ congrega diretores eleitos e/ou nomeados para o cargo e profissionais de mercado que são contratados por sua experiência em gestão. Esses executivos têm seus cargos, funções e regras de contratação estabelecidos no estatuto social. Por isso, são considerados nesse trabalho como “estatutários”. Por fim, a DExe$_{\{C\}}$ é composta exclusivamente por profissionais contratados no mercado, cujo cargo e condições também são definidos no estatuto.

Os cargos sugeridos na figura representam aqueles com maior nível de autoridade formal recebida por delegação dos direitos decisórios. A nomenclatura desse cargo pode variar de acordo com a cooperativa - por exemplo, presidente executivo (PrEx) eleito ou contratado, presidente do CAdm (Pres), presidente da DExe (DPres), diretor geral (Dir) ou superintendente (Sup) (BIJMAN; HENDRIKSE; OIJEN, 2013; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013; BIJMAN; ILIOPOULOS, 2014).

Em geral, em determinados modelos o cargo de PRes ou DPre recebe a função de coordenar as atividades dos demais membros do CAdm ou DExe. Todavia, têm limitada capacidade para executar algumas das suas atividades de coordenação. Por exemplo, não podem demitir ou premiar os demais diretores e/ou conselheiros em caso de baixa performance ou vice-versa, pois eles foram eleitos diretamente pela AGer que os transferiu autoridade para conduzir as atividades especificadas no estatuto social.

Tendo em mente a figura 1 e os diferentes tipos de estruturas de governança descritos por Chaddad e Iliopoulos (2013, p. 12), é apresentado adiante diferentes tipos de estruturas de governança adaptadas à realidade Brasileira. A ordem de apresentação segue a lógica da participação dos cooperados no controle, que migram do "Controle Integral" pelos sócios até o "Controle Delegado". É importante destacar que foi desconsiderado o modelo "Desmutualização", sugerido pelos autores eles se mantêm apenas como investidores, uma vez que isso reflete a perda completa do controle pelos sócios.

Estrutura de Governança com Controle Integral dos Cooperados

Esse tipo de estrutura se caracteriza pelo fato de "*Principals retain formal and real authority. Thus there is no separation of risk bearing from decision making functions.* (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013, p. 12)". Isto é, as decisões de controle e gestão são feitas por cooperados.

Embora os autores não vinculem esse modelo a nenhum daqueles tipos apresentados em seu trabalho, é possível pensar que esse seja o mesmo das cooperativas que adotam o modelo 2 (M2) descrito por Costa (2010, p. 28) e também estejam entre aquelas categorizadas como geridas pelos produtores apontadas por Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012, p. 74). Essa relação tem suporte nos resultados de Costa, Chaddad e Azevedo (2012, p. 297). Os autores identificaram que 68% das cooperativas agropecuárias brasileiras, em 2008, não propiciavam a separação entre propriedade e gestão. Isto é, as decisões de controle e gestão eram tomadas diretamente pelos cooperados. Portanto, é factível que sejam consideradas como uma variação do modelo clássico apontado por Chaddad e Iliopoulos (2013).

A figura 2 apresenta os principais órgãos e indivíduos desse tipo de estrutura, considerando o nível de autoridade formal e delegação das decisões de controle e gestão.

Conforme se nota na figura, nas cooperativas que adotam esse tipo de estrutura de governança, a AGer, enquanto (P), elege a diretoria-executiva (DExe$_{\{E\}}$) para desempenhar a função de (A). A sua composição mínima é de três cargos, todos descritos no estatuto social e com responsabilidades pela gestão, sendo um

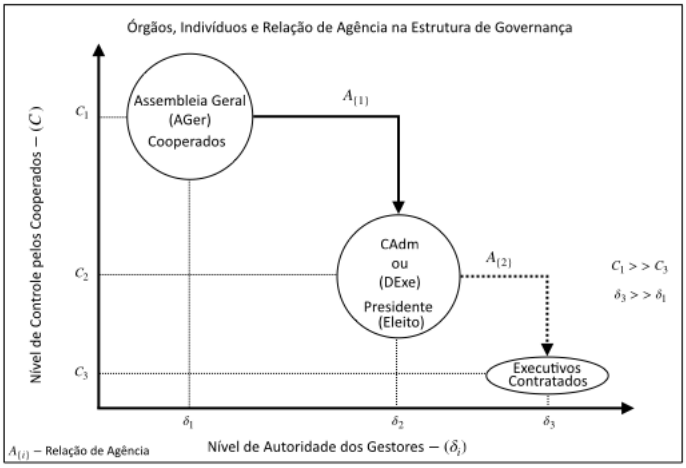


Figura 2 – Órgãos e relações de Agência quando o Controle é Integral

deles obrigatoriamente o presidente (Pres) ou diretor presidente (DPre) (COSTA, 2010). Portanto, há apenas uma relação de agência relevante - aquela entre AGer e DExe$_{\{E\}}$. As delegações a partir de DExe$_{\{E\}}$ seriam caracterizadas como informais, conforme aponta Baker, Gibbons e Murphy (1999).

O processo de eleição dos integrantes da DExe$_{\{E\}}$ considera o nome de cada indivíduo para cada um dos cargos. Portanto, os cooperados em reunião geral elegem diretamente o indivíduo que ocupará cada cargo, inclusive, aquele que liderará os demais dirigentes, ou seja, o principal responsável pela gestão - o (CEO)(HUHTALA; TUOMINEN; TUOMINEN, 2020, p. 6).

Embora seja possível a cooperativa, por atos do CAdm ou DExe$_{\{E\}}$ eleita, contratar um executivo - representado pela seta tracejada e relação de agência (A_2), nesse modelo o controle e a gestão são exclusivamente realizados pelos cooperados, seja nas decisões de controle tomadas pelos membros na AGer, seja naquelas de gestão. Em geral, as cooperativas que potencialmente adotariam esse modelo na Europa são estruturas pequenas e com baixa movimentação financeira (BIJMAN; HANISCH; SANGEN, 2014), isto é, as não complexas e com baixo número de membros.

Em síntese, as decisões de controle e a autoridade formal são mantidas na AGer, e a DExe$_{\{E\}}$ constitui-se em um órgão eleito mais pela necessidade de conformidade legal do que para reduzir custos de tomada de decisão coletiva. Além disso, é delegada a ela apenas autoridade real sobre as decisões cotidianas e

burocráticas (COSTA, 2010).

Essas características do modelo permitem torná-lo um paradigma, ou seja, o "modelo perfeito" do ponto de vista daqueles que defendem a autogestão, pois não há separação entre propriedade e controle. Esse modelo representaria aqueles sugeridos Cornforth (1995), Hendrikse (1998)[43], Cornforth e Edwards (1999) e Nilsson e Petersen (2000).

Nesse modelo, em tese, é possível que os custos de agência, em particular a parte das perdas residuais ocasionadas pelo problema de controle, sejam mitigados. O pré-requisito para isso, porém, é que haja alinhamento perfeito de interesse entre os administradores, os integrantes da DExe$_{\{E\}}$, e o grupo de proprietários (AGer). Se isso ocorre, os problemas do controle apontados anteriormente se tornam irrelevante.

Para tanto, é necessário que determinadas condições sejam satisfeitas, como: homogeneidade de preferência entre os sócios reunidos na assembleia e entre esses com os gestores em relação ao que a cooperativa deveria otimizar, confiança dos membros nos executivos eleitos, conhecimento em gestão e reputação dos eleitos para os cargos de executivos e simetria de informação sobre o consumo de bens não pecuniários pelo agente-cooperado.

De forma similar a que Hendrikse (1998) utiliza em seu trabalho, denominado por ele mesmo de utópico, a condição sobre a condição sobre a homogeneidade de preferência entre os sócios sobre o que a cooperativa deve otimizar permite assumir que o modelo tenha menores custos de incentivo e controle, pois se espera que o(s) cooperado(s) eleito(s) para administrar a cooperativa compartilhem da mesma função objetivo dos demais sócios e capacidade para executar as funções administrativas a ele delegadas. Isto é, são indivíduos capacitados e seus interesses são alinhados ao do Principal. Entretanto, conforme já observa Jensen e Meckling (1979), essa homogeneidade é um sonho e não se pode garantir que o conhecimento de gestão exista. Esses pontos reforçam a escolha desse modelo como paradigma.

A reputação dos membros eleitos, considerada a homogeneidade de interesse e conhecimento sobre gestão, decorreria da continuidade das relações contratuais formais e informais entre os membros eleitos e os demais sócios em tempo suficiente para ser consolidada. A frequência das transações também geraria informações que revelariam suas preferências em relação ao consumo de bens não pecuniários e consolidariam sua reputação de um bom gestor que age em função do interesse bem definido e alinhado dos demais sócios. Assim, o monitoramento da sua conduta via

[43] Em seu trabalho, o autor considera que tanto AGer e CAdm têm preferência homogêneas em relação ao *payoff* dos projetos de investimento. Esse é um pressuposto demasiadamente forte, pois implica que não há conflitos de interesse ou outros originados por assimetrias de informação e oportunismo gerencial entre as partes. Aparenta que o autor sabe dessa possibilidade, tanto que classifica seu trabalho na linha de teoria utópica.

preços, tornaria a necessidade de monitorar ou incentivar menor (BIALOSKORSKI-NETO, 2003; HENDRIKSE, 2005).

Minimamente satisfeitas as condições acima, não faria sentido considerar a existência do problema do controle, pois os custos e perdas de ineficiência seriam praticamente nulos. Portanto, do ponto de vista teórico, esse modelo seria o perfeito para os defensores do processo de autogestão e aquele com menor custo ou perda de eficiência, uma vez que concentra as decisões de controle nos sócios e otimiza uma função objetivo definida e compartilhada coletivamente.

Estrutura de Governança com Controle Quasi-Integral dos Cooperados

A partir de Chaddad e Iliopoulos (2013) nota-se que esse tipo de estrutura tem delegações importantes dos direitos decisórios. Segundo os autores:

> "*Principals delegates formal authority to the BoD, but retain ex-post decision control. The BoD exercises formal and real authority over major decisions. The BoD may delegate decision management to a subset of directors with executive roles or empower the Chairman to the play the CEO roles.*" (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013, p. 12).

Os autores descrevem essa estrutura tendo como norte o que denominam de modelo "clássico" de governança, descrito, entre outros, por Bijman, Sangen e Hanisch (2012) para cooperativas europeias e Costa, Chaddad e Azevedo (2012) para cooperativas brasileiras. A tipificação é feita considerando a forma de alocação de autoridade entre AGer e demais órgãos que compõe a estrutura de governança.

Embora Chaddad e Iliopoulos (2013) destaquem que as decisões de controle e gestão sejam realizadas por cooperados eleitos, de forma similar ao que se nota na estrutura de governança apresentada anteriormente, nos modelos clássicos, aqui considerados, há a criação de estruturas ou cargos para atuarem monitorando e orientando aqueles apontados para conduzir a administração da cooperativa. Em outras palavras, verifica-se nesses arranjos uma tentativa de aprimorar o processo decisório, ou seja, reduzir os custos de tomada de decisão coletiva apontados por Alchian e Demsetz (1972) e Jensen e Meckling (1976), e não somente a adoção de uma estrutura demandada por aspectos regulatórios.

Nas cooperativas caracterizadas por esse tipo de estrutura de governança, é possível que existam duas relações de agência: entre AGer e CAdm e entre CAdm e uma DExe. Na primeira, a AGer configura-se como (P) e o CAdm o (A); na segunda, o CAdm assumiria a função de (P) e a DExe torna-se o (A).

A concretização dessas relações delineia o processo de alocação de autoridade do modelo clássico tradicional (MCT) nominado pelos autores e melhor explorado a seguir.

Modelo Clássico Tradicional (MCT)

O MCT sugerido por Chaddad e Iliopoulos (2013) sugere a existência de duas relações de agência no processo de alocação dos direitos de controle. A figura 3 apresenta sua estrutura de governança, considerando o nível de autoridade formal e delegação das decisões de controle e gestão.

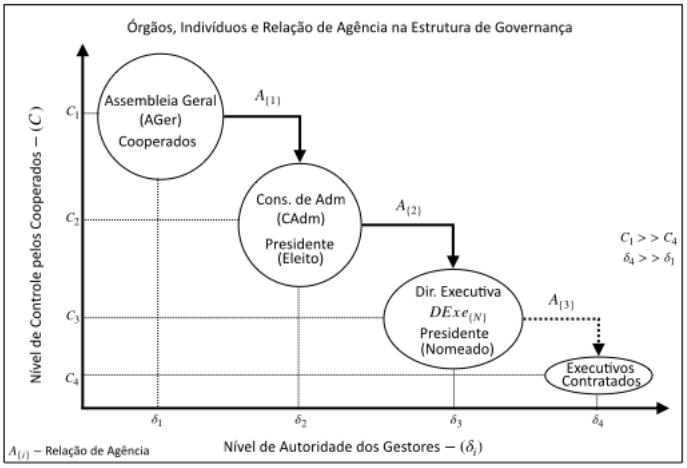


Figura 3 – Estrutura de Governança do Modelo Clássico

A primeira relação (A_1) apontada na figura ocorre entre AGer e CAdm, independente da composição dos cargos. O primeiro órgão (AGer), enquanto (P), mantém para si o direito de controle residual, ou seja, as decisões estratégicas e as do tipo controle *ex-post*, aquelas exclusivas dos sócios reunidos na assembleia geral. Ao CAdm, o (A), são formalmente delegadas as decisões de controle do tipo *ex-ante* e as de gestão.

O que determinará se o CAdm é constituído como o (A) da relação com a AGer é o processo eleitoral adotado. Caso a eleição seja para o grupo de indivíduos que irão integrar o CAdm, ao invés de se ser para aos cargos específicos, é delegado ao grupo o direito formal de apontar quem serão os ocupantes dos cargos da DExec, a DExe$_{\{N\}}$, com responsabilidade direta sobre a gestão.

Essa configuração remete à segunda relação de agência apontada por (A_2) na figura - aquela que envolve o CAdm, que agora se torna o (P), e a diretoria-executiva nomeada (DExe$_{\{N\}}$), isto é, os indivíduos nomeados aos cargos com função executiva, todos necessariamente cooperados e nomeados por CAdm.

Pode existir a relação entre um (P) e um (A), se for constituída a DExe$_{\{N\}}$ ou entre um (P) e múltiplos agentes (nA), caso a alocação de autoridade seja dividida em cargos. Se a primeira existe, facilita o processo de alocação de autoridade; caso

as delegações sejam feitas aos indivíduos tem-se dificuldades relacionadas a custos de coordenação.

Independente da escolha de um ou múltiplos agentes, nessa configuração o (P) mantém as decisões de controle do tipo *ex-ante*, tal qual ratificação e monitoramento da performance da organização, e delega para (A) as decisões de gestão, isto é, propor os possíveis projetos de investimento.

Cabe destacar nessa estrutura que, embora o CAdm seja o responsável pelas decisões de controle (*ex-ante*), o mesmo têm uma limitada autoridade para estabelecer os mecanismos de incentivo dos ocupantes da DExe, pois, a LGC estabelece que cabe à AGer a definição dos valores de remuneração dos dirigentes. Nesse caso, cabe ao CAdm sugerir ao (P) os possíveis valores e formas de remuneração dos integrantes da DExe$_{\{N\}}$.

Nas situações que a cooperativa adote um modelo de remuneração global, isto é, um pacote de remuneração para todos os integrantes do CAdm, incluso os membros da DExe$_{\{N\}}$, e delegue ao CAdm a forma de divisão desse valor, há um aumento na possibilidade de o órgão ter maios controle sobre os mecanismos de remuneração dos integrantes da DExe.

Nessa configuração, se um diretor nomeado, mesmo aquele designado pelo CAdm como o principal responsável pela gestão (Pres), desejar renunciar à função ou, ainda, não estiver desempenhando suas funções satisfatoriamente, o órgão pode deliberar sobre a sua substituição sem consultar previamente a AGer (BRASIL, 1971; COSTA, 2010).

Mesmo que o CAdm decida contratar diretores-executivos para gerir as operações, ou seja, constituir uma diretoria-executiva contratada, os ocupantes dos cargos eleitos, isto é, os componentes da diretoria-executiva nomeada (DExe$_{\{N\}}$), são os que assumem legalmente essa função. Os contratados assumem posições como executivos contratados, ou seja, fazem parte da relação de agência descrita por A_3 na figura.

Essa configuração permite que apenas dirigentes nomeados integrem a DExe$_{\{N\}}$. Os profissionais eventualmente contratados no mercado são subordinados à mesma. Se isso ocorrer, a relação pode agregar dificuldades no processo decisório ou inibir a especialização de funções proposta por Fama e Jensen (1983a). Em outras palavras, também ressalta parte dos elementos do problema do controle encontrados na literatura.

Portanto, no modelo, a composição do CAdm não é afetada somente pelo total de integrantes, mas também pelos cargos existentes, suas responsabilidades e seus ocupantes. Os cargos do conselho podem ser caracterizados por terem ou não

funções relacionadas ao controle da cooperativa. Em outras palavras, por terem ou não função executiva.

Esse tipo de estrutura para cooperativas brasileiras assemelha-se ao modelo 1 (M1) sugerido por Costa, Chaddad e Azevedo (2013) e também engloba cooperativas do primeiro modelo sugerido por Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012). Portanto, pode permitir ou não a separação do processo decisório. Essa possibilidade é visualizada de forma concreta à medida que haja a contratação do executivo, que se retorna responsável pela gestão da cooperativa. O mesmo pode ou não ser cooperado, mas a sua forma de contratação é importante.

Para Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012, p. 75) os conselhos de administração das organizações cooperativas que adotam essa estrutura de governança são caracterizados pela presença de indivíduos não preparados e com conhecimento insuficiente para exercer adequadamente suas funções – sejam elas de monitoramento, aconselhamento ou desenvolvimento de estratégias ou tomada de decisão para criar valor. Segundo os autores, em geral, os executivos responsáveis pela gestão ocupam simultaneamente o cargo de (Pres). Essa percepção, se constatada de fato, suscita o debate sobre a exclusividade de membros eleitos para o CAdm e seu efeitos nos níveis de eficiência e custos decorrentes do problema do controle na cooperativa sugeridos pela literatura apresentada.

De toda forma, pode ocorrer desalinhamentos no processo de alocação de autoridade. Por razões ainda não entendidas, a cooperativa pode desenhar uma estrutura de governança que prevê a existência de membros no CAdm com e sem função executiva e o estabelecimento de uma relação de agência direta entre a AGer e os membros ocupantes dos cargos cuja responsabilidade é a gestão da organização. Esse modelo, inicialmente, é tratado como Modelo Clássico com Modificações (MCM).

Modelo Clássico Tradicional (MCM)

Nesse modelo é possível que, entre os ocupantes dos cargos no CAdm sem funções executivas, haja ainda dois tipos: membros ou diretores conselheiros e vogais ou suplentes. Os primeiros, que também podem ser nominados como efetivos, têm a incumbência de participar das reuniões representando os interesses dos cooperados de forma a aconselhar e deliberar sobre itens trazidos ao órgão pelos dirigentes. eles, portanto, são formalmente alocadas as decisões de controle. Já os do segundo grupo – vogais ou suplentes – são indivíduos eleitos para compor um “estoque” para potencial uso futuro, ou seja, têm exclusivamente a função de substituir algum dos efetivos, caso haja a necessidade, sem que haja uma nova

eleição. Para esse tipo de membro não é previsto que participem das reuniões regulares do órgão (BRASIL, 1971; COSTA, 2010).

O estabelecimento da relação de agência direta entre AGer e os ocupantes dos cargos diretivos ocorre na medida em que aqueles membros com funções executivas do CAdm são cooperados eleitos diretamente pelos demais sócios para ocuparem as posições de dirigentes, ou seja, para atuarem na DExe$_{\{E\}}$. Em outras palavras, há uma diretoria-executiva aninhada no CAdm, cujos integrantes são cooperados eleitos diretamente para cada um dos cargos, por exemplo, presidente (Pres), diretor-presidente (DPre), vice-presidente, secretário, tesoureiro etc. A eles são alocadas as decisões de gestão (COSTA, 2010; COOK; BURRESS, 2013; HAKELIUS, 2018; HUHTALA; TUOMINEN; TUOMINEN, 2020).

A figura 4 adiante informa o processo de alocação de autoridade, considerando o nível de autoridade formal e delegação das decisões de controle e gestão.

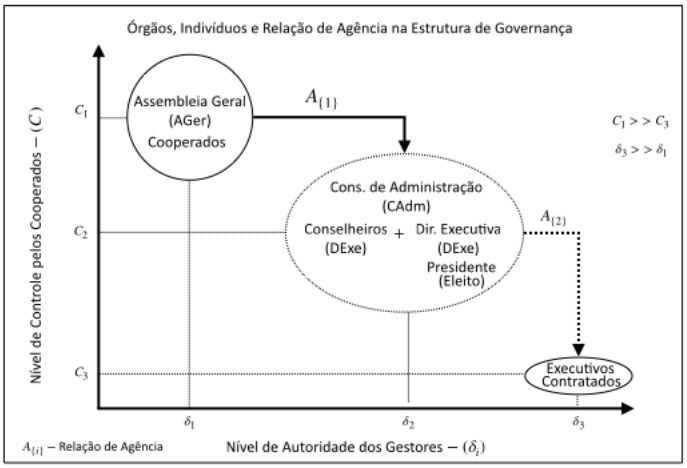


Figura 4 – Estrutura de Governança com Modificações

A figura mostra que é possível delegar diretamente ao PRes a função estatutária de coordenar as atividades dos demais integrantes e o voto de desempate nas reuniões, conforme sugere Costa (2010). Assim, esse membro assume a função de líder do conselho e da diretoria-executiva e se configura como o principal responsável pela gestão na AGer. Isto é, assume uma função configurada como dual nas palavras de Baliga, Moyer e Rao (1996). Nesse caso, suas punições ou premiações somente podem ser definidas pela AGer, ou seja, apenas a reunião geral dos sócios, enquanto (P), pode deliberar sobre sua permanência ou substituição na função.

Portanto, a situação descrita acima não configura uma relação de agência clássica entre AGer e CAdm e entre CAdm e DExe$_{\{E\}}$ como inicialmente descrito

pelos por Chaddad e Iliopoulos (2013). O que se tem é uma relação entre um Principal (AGer) e dois agentes: CAdm e DExe$_{\{E\}}$. Ao primeiro é delegada a função de aconselhar e tomar decisões de controle do tipo *ex-post*, conforme sugere os autores; ao segundo, ainda que integrantes do primeiro, são delegadas autoridade formal e real sobre as decisões de gestão.

Embora a figura 4 apresente a possibilidade da contratação de um executivo para conduzir a gestão da cooperativa, por exemplo, a DExe$_{\{E\}}$ contratar um profissional no mercado, há dificuldades para identificar quem seria o responsável por fazer o papel de principal junto a esse profissional contratado. Em outras palavras, o "Executivo Contratado" não teria clareza sobre para quem se reportar.

descrição desse modelo é importante, uma vez que as alocações de autoridade têm efeitos distintos sobre a escolha dos níveis de esforços pelos integrantes dos distintos órgãos. Aparentemente, a forma de eleição que determina a composição dos órgãos afeta o nível de esforço de monitoramento e aconselhamento dos integrantes do CAdm e cria condições para que os membros da DExe$_{\{E\}}$ capturem orientem o seu processo decisório para aquilo que julgam como importante para a sociedade.

Aparentemente, a adoção do MCM permite a ocorrência de parte dos problemas de controle apresentados anteriormente, por exemplo, risco de expropriação de (P), ineficiências geradas por custos de influência e problemas de incentivo ao (A) (MILGROM; ROBERTS, 1988; MILGROM; ROBERTS, 1992; MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTRILLO, 2001).

Estrutura de Governança com Controle Compartilhado pelos Cooperados

Conforme destaca Chaddad e Iliopoulos (2013) nesse tipo de estrutura as delegações dos direitos de controle são melhor definidas. Segundo os autores:

> "*[P]rincipals delegate formal authority to the BoD, which focuses on decision control but delegates decision management rights to professional managers. In other words, there is a clear separation between risk bearing and decision management and also separation between formal and real authority. Separation suggests, therefore, that principals are delegating more decision making power with consequent reduction in the level of member control.*" (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013, p. 13).

A partir da proposição dos autores, há também nesse tipo de estrutura duas diferentes relações de agência. A primeira (A_1) entre AGer e CAdm e a segunda (A_2) entre CAdm e uma DExe. Conforme a figura 5, a diferença dessa para aquela representada no MCT, apontado anteriormente, consiste exclusivamente na composição da diretoria-executiva.

Enquanto naquele modelo somente cooperados eleitos têm assento na diretoria-executiva, nesse admite-se a presença conjunta de profissionais não

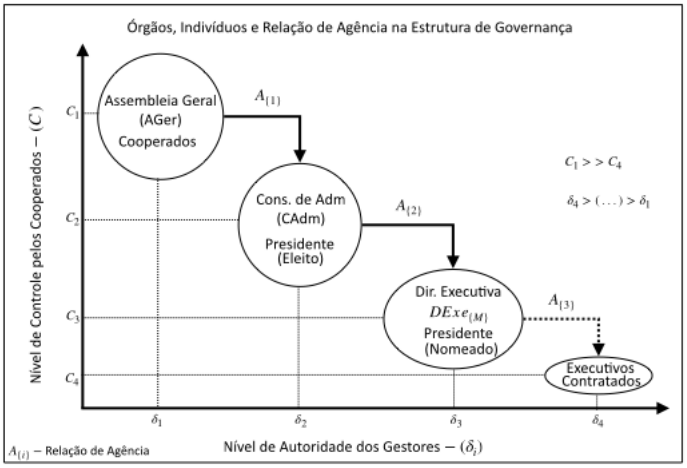


Figura 5 – Estrutura de Governança, cujo controle é Compartilhado

vinculados ao CAdm ou cooperados. Por exemplo, diretores ou superintendentes contratados para fazer a gestão de áreas que demandam conhecimentos especializados. Esse conjunto de indivíduos, nomeados e contratados, passa a constituir uma diretoria-executiva mista (DExe$_{\{M\}}$).

A figura mostra que a relação A_1 ocorre de forma similar ao modelo anterior. Isso se deve à existência de impedimentos legais para a presença de integrantes não cooperados no CAdm das cooperativas brasileiras (BRASIL, 1971; COSTA, 2010). Todavia, a relação A_2 tem diferenças, especificamente, no que tange a composição da DExe, subordinada ao CAdm, como já dito.

Nesse tipo de estrutura, mesmo a diretoria sendo integrada por sócios e profissionais contratados no mercado, há um ponto que merece atenção. Trata-se de identificar quem irá exercer sua liderança, ou seja, a função de principal responsável pela gestão (CEO). Essa função pode ser exercida por um membro oriundo do CAdm ou profissional contratado de mercado, se o estatuto social permite.

Caso o CEO seja também membro do CAdm, há a possibilidade de dualidade das funções, conforme aponta Baliga, Moyer e Rao (1996). Em geral, é isso que ocorre nas cooperativas agropecuárias brasileiras, conforme destaca Bialoskorski-Neto (2003) e Costa, Chaddad e Azevedo (2013). Entretanto, essa não é a realidade para os modelos europeus e americanos (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Certamente, como nas estruturas anteriores, a diretoria mista pode contratar um ou mais executivos e lhes delegar os níveis de autoridade para conduzir a gestão. Por exemplo, diretor-geral, superintendente etc. Isto é, concretizar a relação de agência A_3. Assim, os contratados são diretamente subordinados, em tese, ao

presidente nomeado, ou seja, o (CEO).

De forma similar ao MCT, o CAdm tem limitada autoridade para estabelecer mecanismo de incentivo os ocupantes eleitos da DExe. É provável que este desalinhamento propicie à diretoria mecanismos que permitam a captura do conselho, conforme apontam Helmberger e Hoos (1962), Aghion e Tirole (1997), Hendrikse (2007), Bebchuk, Cohen e Ferrell (2009). Por exemplo, os diretores podem propor a assembleia valores de remuneração que agradem os conselheiros. Este tipo de situação, pode implicar maiores custos de propriedade e também levar ao seu entrincheiramento, conforme destaca Canassa (2018).

Essa mescla entre membros do CAdm e profissionais do mercado trazem à tona novamente a questão do problema do controle. As falhas nos mecanismos de incentivo e coordenação, dada as explicações apresentadas anteriormente, podem afetar os custos e níveis de eficiência dessas organizações.

Estrutura de Governança com Controle Delegado pelos Cooperados

Para Chaddad e Iliopoulos (2013) esse tipo de estrutura prevê que haja as delegações necessárias dos direitos de controle e uma clara separação entre propriedade e controle. Eles descrevem que:

> "*[P]rincipals give up substantial control (including formal and real authority) to agents. Principals retain ex post control rights, which may be thought of as a type of contingent control claim in case the agent's decisions lead to poor performance.*" (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013, p. 13).

Como nos demais modelos, a partir da proposição dos autores, verifica-se na figura 6 duas principais relações de agência. A primeira (A_1) entre AGer e CAdm e a segunda (A_2) entre CAdm e uma DExe, no caso uma diretoria-executiva contratada (DExe$_{\{C\}}$). A diferença em relação a estrutura anterior e ao MCT consiste na composição da diretoria-executiva. Aqui somente os profissionais contratados no mercado têm assento na diretoria. Isso pode ocorrer por escolha da própria cooperativa ou por efeitos regulatórios, como é o caso de determinados tipos de cooperativas de crédito determinados pelo BCB (BRASIL, 2015).

De forma similar aos anteriores, os membros com assento no CAdm são exclusivamente cooperados eleitos pela AGer (BRASIL, 1971; COSTA, 2010). Todavia, ao realizar a relação A_2 esse grupo estabelece que somente profissionais que não têm assento no CAdm podem assumir os cargos na diretoria. Essa configuração é importante porque impede o acúmulo numa única pessoa dos cargos de (Pres) e (DPres). Isto é a dualidade apontada por Baliga, Moyer e Rao (1996), por exemplo.

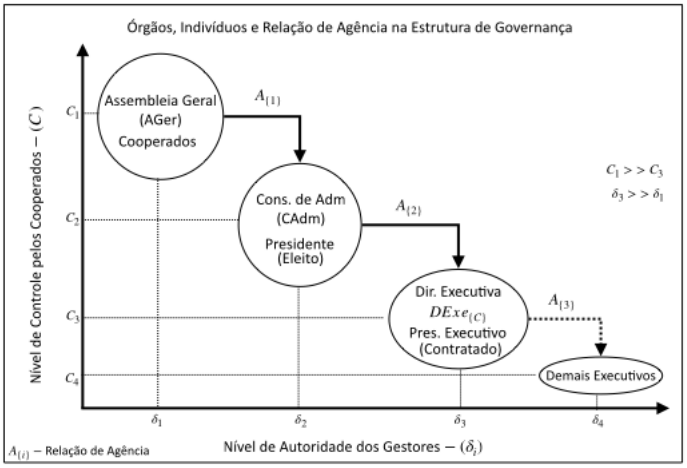


Figura 6 – Estrutura de Governança, cujo Controle é Delegado

A relação de agência A_3 sugerida na figura já não é mais entre a (DExe$_{\{C\}}$) e um executivo contratado. Essa relação apenas sugere que há um processo de delegação de autoridade formal e/ou informal para outros níveis hierárquicos dentro da organização, segundo Baker, Gibbons e Murphy (2002).

O Quadro 2, na próxima página, traz uma síntese das principais características de cada um dos modelos, isto é, das tipologias sugeridas. É necessário destacar que a sua melhor compreensão se dá a partir da verificação dos conteúdos das colunas da esquerda para a direita. A comparação entre elas oferece uma percepção sobre os tipos.

Na primeira coluna são destacadas as principais características dos modelos. A partir daí, nas colunas posteriores, são destacadas aquelas que caracterizam cada modelo ou tipo proposto.

A segunda coluna apresenta aquelas que caracterizariam o modelo teórico ou utópico nas palavras de Hendrikse (1998), isto é, aquele cujo controle é integral dos cooperados. Como se nota, há apenas uma relação de agência através da qual a AGer delega diretamente as decisões de controle e gestão ao líder do CAdm ou DExe. Nessas cooperativas, em síntese, a eleição do Pres ou DPres é direta e nominal. Sendo assim, somente esse órgão é capaz de decidir sobre a remoção desses indivíduos eleitos para os cargos e aprovar as formas de incentivo e controle do ocupante do cargo. Portanto, como descrito anteriormente, nesse modelo a presença do cooperado no controle é integral. Em outras palavras, todas as decisões são realizadas por cooperados, seja no cotidiano operacional, via membro eleito ou pela AGer.

Em contrapartida, no lado oposto do quadro, na última coluna, estão

destacadas as estruturas de governança das cooperativas onde os direitos decisórios são delegados aos integrantes do CAdm, que transferem a autoridade sobre as decisões de gestão a uma DExe composta exclusivamente por profissionais contratados no mercado. Assim, as decisões operacionais são alocadas a um corpo de profissionais e as estratégicas aos cooperados reunidos para deliberar no CAdm ou na AGer.

Entre os dois extremos, da esquerda para direita, são destacados os modelos MCM, MCT e aqueles de controle misto. No primeiro há apenas uma relação de agência, enquanto nos outros são estabelecidas duas, que permite que uma parte dos direitos decisórios, os de caráter estratégico, sejam alocados ao CAdm ou DExe e os de caráter operacional a um membro eleito diretamente para o cargo de Pres ou DPres.

Quadro 2 – Síntese dos diferentes modelos de Estruturas de Governança, considerando o Controle pelo Cooperado.

Característica	Tipos de Controle				
	Integral	(Modelo Modificado)	(Modelo Clássico)	Compartilhado	Delegado
Órgãos	AGer CAdm ou DExe (-)	AGer CAdm DExe	AGer CAdm DExe	AGer CAdm DExe	AGer CAdm DExe
Relações de Agência	A_1: AGer x CAdm $A_2 \rightarrow \nexists$	A_1: AGer x CAdm $A_2 \rightarrow \nexists$	A_1: AGer x CAdm A_2:CAdm x DExe	A_1: AGer x CAdm A_2: CAdm x DExe	A_1: AGer x CAdm A_2: CAdm x DExe
CAdm:					
- Integrantes:	≥ 3	> 3	> 3	> 3	> 3
- Eleitos por:	AGer	AGer	AGer	AGer	AGer
- Funções	Executivos; -	Executivos; Deliberativos	Executivos; Deliberativos	Executivos; Deliberativos	Executivos; Deliberativos
- Principal Líder	(Pres ou DPres)	(Pres ou DPres)	(Pres)	(Pres)	(Pres)
- Apontado por:	AGer	CAdm	AGer	CAdm	CAdm
DExe:					
Tipo	$\mathrm{DExe} = \mathrm{DExe}_{\{E\}}$	$\mathrm{DExe} = \mathrm{DExe}_{\{E\}}$	$\mathrm{DExe} = \mathrm{DExe}_{\{N\}}$	$\mathrm{DExe} = \mathrm{DExe}_{\{M\}}$	$\mathrm{DExe} = \mathrm{DExe}_{\{C\}}$
Membros	Eleitos pela AGer	Eleitos pela AGer	Nomeados pela CAdm	Nomeados pela CAdm	Contratados
- Princ Líder	(Pres ou DPres)	(Pres ou DPres)	(Pres ou DPres)	(Pres ou CEO)	(CEO)
- Apontado por:	AGer	CAdm	AGer	CAdm	CAdm
- Princ Exec:	(Pres ou DPres)	(Pres ou DPres)	(Pres ou DPres)	(Pres ou CEO)	(CEO)
- Dualidade:	(Pres = CEO)	(Pres = CEO)	(Pres = CEO)	(Pres = ou ≠ CEO)	(Pres ≠ CEO)

A modificação observada e apontada anteriormente no MCT consiste no fato de que, embora haja um CAdm ou DExe, a AGer delega exclusivamente a determinados indivíduos autoridade sobre as decisões de gestão e mantém para si o direito de controle e incentivo. Isto é, a possibilidade, por exemplo, de remover o ocupante eleito para o cargo de executivo. Essa situação, conforme já observado gera desincentivos aos integrantes dos órgãos para executarem a função de monitoramento e aconselhamento do gestor.

O MCT, como se nota no quadro, é o primeiro que permite a desvinculação entre as decisões de controle e gestão *de facto*, conforme apontado Costa, Chaddad e Azevedo (2013). Nele, embora ainda exista a presença de membros na execução das funções estratégicas e operacionais é delegada aos integrantes do CAdm o direito de renomear e/ou remover o ocupante do cargo de principal executivo se isso for necessário. Ainda, nessa estrutura é possível que as decisões de gestão sejam informalmente delegadas a um executivo não estatutário contratado.

Por fim, no modelo de controle compartilhado não há somente a presença de membros eleitos exercendo as decisões de gestão. Há a presença de ambos na DExe, podendo inclusive o principal executivo estatutário ser contratado no mercado.

A figura 7, na próxima página, construída a partir das figuras que ilustram cada um dos modelo apresentados, sintetiza e complementa as informações do Quadro 2.

A figura mostra que o modelo com controle integral pelos cooperados envolvem basicamente dois órgãos: AGer e Prin_Exec. Esse último é um membro nomeado diretamente pelos sócios em reunião geral, considerando o princípio de “um homem, um voto” para realizar a gestão da organização. Portanto, caracteriza-se por haver somente cooperados envolvidos nas decisões de controle e gestão.

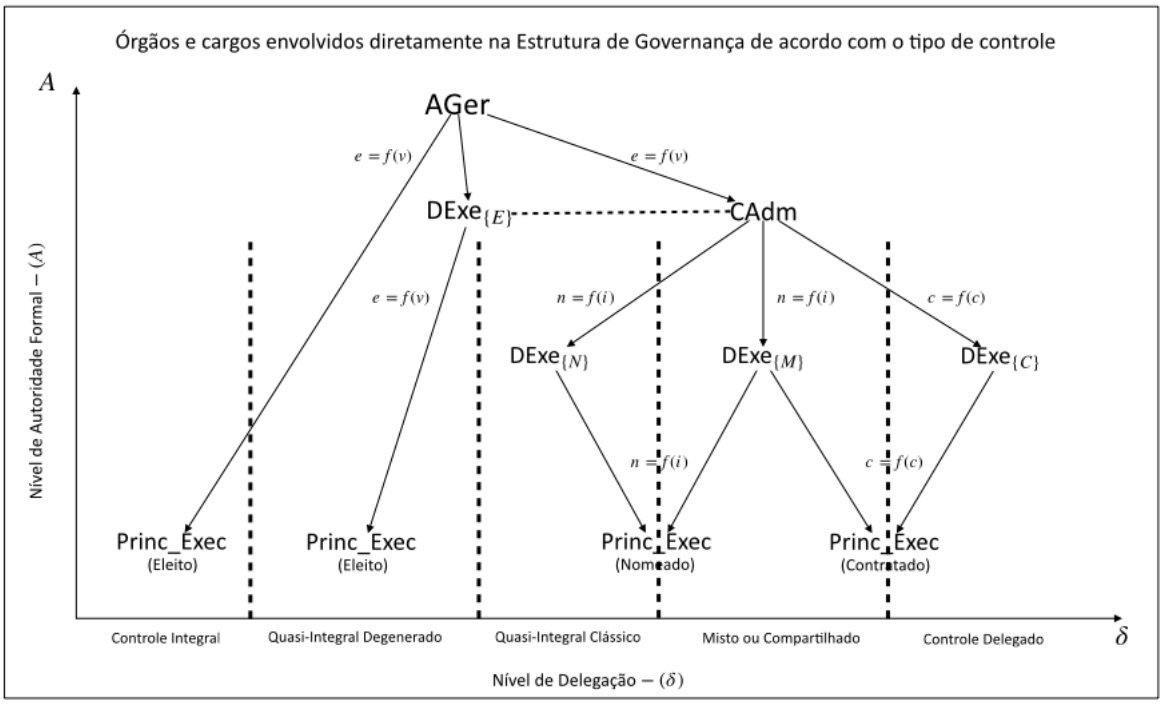
O nível máximo de autoridade formal está na AGer e a real no membro eleito. Trata-se de uma estrutura resultante da necessidade de reduzir custos de tomada de decisão coletiva. Como dito, seria um modelo utópico que potencialmente se aplicaria em cooperativas com pequeno número de sócios e desenvolvedoras de uma quantidade reduzida de atividades econômicas não complexas.

A estrutura de governança com o controle quasi-integral pelos cooperados, conforme apontado, tem duas variações: o modelo clássico modificado (MCM) e o modelo clássico tradicional (MCT).

O MCM, representado na figura como “Quasi-Integral Modificado”, descrito no eixo das ordenadas, diferencia-se do utópico pelo fato de também existir a DExe$_{\{E\}}$ na estrutura de governança. Essa configuração, aparentemente, é fruto da imposição legal que determina a constituição da diretoria. Para respeitar a determinação, a AGer elege os integrantes da diretoria e determina quem ocupara o cargo de Prin_Exec.

É possível ainda que haja em sua estrutura o CAdm, cujo desenho prevê a existência de uma DExe$_{\{E\}}$ nele contida. Nessa situação, o processo eleitoral para o órgão já estabelece que os integrantes dessa diretoria aninhada no conselho serão eleitos diretamente pela AGer. Essa possibilidade está prevista na figura pela linha tracejada entre o CAdm e a DExe$_{\{E\}}$.

Como observado anteriormente, a modificação advém das alocações dos direitos de controle e gestão. Porém, isso não afeta a sua tipificação. Haverá somente cooperados, embora com algum grau de delegação dos direitos decisórios, no controle e gestão.



Notas:

AGer – Assembleia Geral	DExe$_{\{C\}}$ – Diretoria Executiva Contratada
CAdm – Conselho de Administração	Princ_Exec – Principal Executivo
DExe$_{\{E\}}$ – Diretoria Executiva Eleita	$n = f(i)$ – nomeado em função da influência
DExe$_{\{N\}}$ – Diretoria Executiva Nomeada	$e = f(v)$ – eleição em função dos votos recebidos
DExe$_{\{M\}}$ – Diretoria Executiva Mista	$c = f(c)$ – contratado em função da competência

Figura 7 – Estruturas de Governança e Tipos de Controle via Cooperados.

No MCT, representado como "Quasi-Integral Clássico" na figura, as principais estruturas de governança são: AGer, CAdm e DExe$_{\{N\}}$. De forma similar ao MCM, aparenta que a sua escolha é uma imposição determinada pela regulação. Porém, o mesmo também se diferencia pelo fato de que aqui cabe ao CAdm a nomeação dos integrantes da diretoria, que pode ou não estar contida nele. Há, portanto, a predominância de cooperados envolvidos no processo decisório.

Entretanto, há a possibilidade da contratação de um profissional, mesmo que isso não esteja previsto no estatuto, para conduzir a gestão da organização. Por exemplo, um superintendente ou gerente-geral. Todavia, a responsabilidade é exclusiva do executivo, membro da sociedade, nomeado como líder da diretoria.

A estrutura de governança que caracteriza o controle compartilhado pelos cooperados é aquela, como se nota figura, que contém os seguintes órgãos: AGer, CAdm e a DExe$_{\{M\}}$. A sua diferença em relação ao MCT é a possibilidade da contratação de profissionais, cujas funções são previstas no estatuto, para participarem diretamente no processo decisório. É possível que o cargo de principal executivo possa ser ocupado por um membro da sociedade nomeado pela CAdm ou contratado no mercado. Essa contratação representa o maior nível de delegação na figura e o nível de autoridade formal alocado aos órgãos e seus membros.

Por fim, o modelo com menor participação do cooperado no controle, dado o nível de delegação, é aquele tipificado por "controle delegado" na figura. Trata-se do maior nível de delegação entre todos os categorizados. Nele, há a presença da AGer, CAdm e DExe$_{\{C\}}$. O CAdm concentra parte das decisões de controle e aloca as decisões de gestão à diretoria, liderada pelo principal executivo contratado no mercado.

Estruturas de Governanças e Problemas do Controle

A partir das diferentes estruturas de governança apresentadas, que se diferenciam a partir da presença do sócio no controle e que variam entre controle integral ao delegado, aparentemente existe um *tradeoff* entre uma gestão conduzida por profissionais de mercado e outra integralmente realizada por cooperados eleitos (HENDRIKSE, 2005; BIJMAN; HENDRIKSE; OIJEN, 2013; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013). Infere-se que o problema do controle nas diferentes estruturas tem diferentes magnitudes de custos e efeitos sobre os níveis de eficiência da organização, haja vista a possibilidade de esses elementos variarem em função do nível de assimetria informacional entre os órgãos da estrutura, do grau de desalinhamento de interesse entre eles e intra membros, além de outros efeitos provocados por potenciais falhas nos mecanismos de incentivo e controle e qualificação dos indivíduos participantes do processo de governança e gestão, em particular, dos com assento no CAdm, DExec e ocupante do cargo de principal executivo (VITALIANO, 1983; PORTER; SCULLY, 1987; HENDRIKSE, 2007; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

Por um lado, nas cooperativas cuja estrutura permita que as decisões de gestão sejam delegadas a profissionais de mercado, é factível pensar que o problema do controle, manifestado nos custos de agência, possa ser maior, se comparado aos

demais. Por outro, é possível considerar que haja ganhos de eficiência organizacional.

De forma similar, naquelas onde o controle é integral ou quasi pelos sócios, não há garantia de que os custos de agência serão menores. Isto é, o fato de os direitos decisórios estarem concentrados em membros eleitos não garante que suas escolhas sejam alinhadas às da maioria dos proprietários. É possível que elas representem os interesses dos integrantes do grupo que lhe deu suporte para a eleição mas não estejam alinhadam às dos demais membros da sociedade. Nesse sentido, pode haver excesso de consumo de bens não pecuniários privados ao integrantes dos órgãos de controle e transferência de bem estar de um grupo para outro. Há também a possibilidade de essas decisões serem enviesadas e gerarem ineficiência à organização (SIDGWICK, ; HELMBERGER; HOOS, 1962; WILLIAMSON, 1963; JENSEN; MECKLING, 1976; BANERJEE et al., 2001; BORGEN, 2004).

De toda forma, é interessante observar que os benefícios e custos dos modelos, inclusive a escolha da estrutura de governança adotada, é função de um conjunto de características das cooperativas, do quadro de membros e dos seus executivos (GORTON; SCHMID, 1999; ANG et al., 2007; BHAGAT; BOLTON, 2008). Assim, mesmo dentro dos possíveis modelos de controle, sugeridos a partir da adaptação ao Brasil daqueles propostos por Chaddad e Iliopoulos (2013), é factível considerar que a caracterização do problema e seus efeitos podem divergir, em termos de custos e impactos na eficiência da organização.

É possível que uma estrutura de governança adotada seja determinada pelo tamanho da organização e tipos e quantidade de atividades que desenvolvem. Assim, cooperativas mini ou pequenas, com atuação local e não complexas ou que estejam em suas primeiras fases de vida, têm arranjos que diferem daquelas maiores e mais complexas (COOK, 1995; HENDRIKSE, 1998; BIJMAN; HENDRIKSE; OIJEN, 2013; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

Assim, espera-se que as menores e mais simples adotem uma estrutura de governança que priorize o controle integral pelo cooperado. Diferentemente das maiores e mais complexas, que optariam por delegar os direitos de controle a profissionais de mercado.

Na literatura, o montante e o perfil dos indivíduos com assento no CAdm é muito importante, assim como as funções que desempenham (BRICKLEY; COLES; JARRELL, 1997; ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2010). Nesse sentido, é possível que o problema do controle, sua magnitude e efeitos também sejam diferentes nas distintas estruturas devido à distribuição das funções dos membros, com e sem função executiva, e aos desalinhamentos oriundos do processo de delegação para cada um desses tipos. Por exemplo, pode não ser claro ao membro do conselho que o seu

papel seja o de monitorar e aconselhar o cooperado eleito para diretor da cooperativa.

Complementarmente, é possível que o desalinhamento do processo de delegação dos direitos de controle exista. Se for considerado o caso do controle quasi-integral pelos cooperados – modelo modificado – é possível que a AGer eleja diretamente o principal executivo, ou seja, vote diretamente no presidente do CAdm e que esse assuma a gestão. Nessa situação, os demais integrantes do conselho não têm a seu favor mecanismos de controle e incentivo. Sempre caberá à AGer definir sobre a saída do Pres. Assim, sua disposição a alocar esforços nas atividades de monitoramento podem ser reduzidas (MILGROM; ROBERTS, 1988; MILGROM; ROBERTS, 1992).

Outro ponto que merece destaque é que, embora o CAdm seja o responsável pelas decisões de controle (*ex-ante*), o mesmo não detém autoridade formal para controlar e incentivar os ocupantes da DExe se o órgão for composto por membros eleitos pela AGer. É provável que este desalinhamento propicie à diretoria mecanismos que permitam a captura do conselho, conforme apontam Helmberger e Hoos (1962), Aghion e Tirole (1997), Hendrikse (2007), Bebchuk, Cohen e Ferrell (2009). Por exemplo, os diretores podem propor a assembleia valores de remuneração que agradem os conselheiros. Este tipo de situação, potencialmente, pode implicar em maiores custos de propriedade e também levar ao seu entrincheiramento, conforme destaca Canassa (2018).

A mescla de membros na DExe, caracterizada por membros eleitos e profissionais do mercado, também traz à tona a importância da “qualidade” dos membros do CAdm. Possíveis falhas nos mecanismos de incentivo e coordenação podem afetar os custos e níveis de eficiência dessas organizações (HENDRIKSE, 2005; DENG; HENDRIKSE, 2015).

De toda forma, a partir dos diversos pontos observados acima, é crucial destacar que o tema precisa ser melhor explorado em estudos futuros.

4.3 Composição da Amostra e Procedimentos Metodológicos

A partir dos dados da RFB e considerando a razão social e a CNAE desenvolvida, o total de cooperativas agropecuárias existentes no Brasil em fevereiro de 2020 era de 5.800, aproximadamente. Um montante equivalente a 37% do total de cooperativas existentes no Brasil no período de análise. Entre esse montante há 108 centrais, 17 federações e 5.676 singulares.

Na medida em que há, conforme apresentado anteriormente, uma elevada concentração de micro, mini e pequenas cooperativas e que a questão do problema do controle pode não ser um gargalo nesse tipo de organização, dado sua fase de

ciclo de vida, optou-se por uma amostra não aleatória. Isto é, optou-se por um grupo aonde o controle e os potenciais problemas pudessem ser observados. Nesse sentido, buscou-se identificar as 50 maiores cooperativas singulares brasileiras que atuam dando suporte às atividades dos produtores rurais, ou seja, categorizadas como agropecuárias.

Embora seja um número reduzido de organizações e não permita extrapolações estatísticas, a seleção e o procedimento, tal qual os adotados por Hueth e Marcoul (2009) e Bijman, Hanisch e Sangen (2014), permitem gerar *insights* sobre como ocorre o controle pelo cooperado nas cooperativas, os tipos encontrados, o perfil dos executivos e suas percepções sobre a temática delegação e separação entre propriedade e controle.

As maiores cooperativas agropecuárias foram definidas após a criação de um critério para ranqueá-las. O primeiro procedimento, nesse sentido, foi identificar os *rankings* já existentes e divulgados periodicamente. Foram encontrados quatro com periodicidade anual regular: aqueles publicados pelas revistas Exame (EXAME, 2021) e Forbes (FORBES, 2021) e pelos jornais Estadão (ESTADÃO, 2021) e Valor Econômico (ECONÔMICO, 2021).

As metodologias utilizadas pelas diferentes fontes de *ranking* estão disponibilizadas em seus sítios na internet, devidamente apontados nas referências bibliográficas. A leitura de cada uma delas foi realizada para verificar, além da sua compreensão, se haveria possibilidade de comparações entre si e se consideravam alguma peculiaridade dessas organizações. Em outras palavras, se o método usado para realizar a classificação das cooperativas as diferenciava de outras organizações atuantes no mesmo setor. Foi identificado que nenhuma delas, ao menos para fins de elaboração do *ranking* divulgado em seus sítios, faz ponderações por sua natureza econômica. O que foi constatado é que o ordenamento original apresentado se dá a partir da receita total, ou faturamento, obtido pela cooperativa e demais organizações[44].

Assim, a partir dos diferentes *rankings* foi verificado quais cooperativas agropecuárias estavam presentes e seu posicionamento em 2021. Uma vez que os dados considerados para a classificação eram de referentes a 2020, a questão temporal ajustou-se ao desejado no trabalho. Então, independente da fonte ou posição, as cooperativas foram agrupadas e suas posições originais foram mantidas.

Nos quatro *rankings* divulgados havia 74 cooperativas presentes. Apenas 52 desse montante: duas centrais e 50 singulares desenvolviam atividades de suporte às

[44] É possível que hajam outros métodos e ponderações que são usados pelas empresas que realizam esses *rankings* para julgar as “melhores” cooperativas. Por exemplo, pela revista Exame (2021). Todavia, as descrições que são divulgadas não permitem reprodução.

atividades agropecuárias aos sócios. A listagem completa das últimas está disposta no Apêndice B.

4.3.1 Procedimentos Metodológicos: Coleta e Tratamento de Dados

Visto que a temática controle das cooperativas no Brasil é personificada nas lideranças dessas organizações, conforme sugere Bialoskorski Neto (2003), e que suas escolhas sobre a estrutura de governança é um processo endógeno que relaciona perfil dos cooperados e características das cooperativas, conforme destacam Cook (1995), Cook e Burress (2013), Bhagat e Bolton (2008) e Adams, Hermalin e Weisbach (2010), para concretizar a pesquisa foi necessário coletar dados dos seus estatutos sociais (ES), de forma similar a Costa (2010), e dos relatórios anuais (RA) apresentados à AGer e entrevistar seus dirigentes.

Adiante são relatados os procedimentos e tratamento dos dados de forma separada. Primeiro é apontado como foi o acesso e tratamento dos dados das cooperativas e posteriormente dos dirigentes.

Coleta e Tratamento de Dados das Cooperativas

A partir da definição de quais cooperativas deveriam compor o estudo, em posse da sua razão social, número de CNPJ e endereço do seu sítio na internet, coletado junto as fontes dos *rankings*, foram verificados os seguintes dados para cada uma delas em uma planilha de dados disponibilizada por (BRASIL, 2020): estado e município aonde a sua sede e filiais estavam localizadas e o montante de CNAEs que desenvolviam.

Em posse dos dados e utilizando as medidas estatísticas apresentadas no Cap. 3 para gerar uma fotografia sobre as cooperativas no Brasil, obteve-se as seguintes informações dessas organizações: região de localização, estado, tamanho (T_J), área de atuação (D_J) e nível de complexidade da gestão (C_J). Em particular, a quantidade de CNAEs foi calculada para cada CNPJ raiz da cooperativa, isto é, desconsiderando sua classificação quanto a matriz ou filial.

O nível de complexidade da gestão (C_J), conforme sugerem Staatz (1987), Jensen e Meckling (1992) e Costa, Chaddad e Azevedo (2012), aumenta e deriva da heterogeneidade de interesse entre os cooperados. Sendo assim, pode afetar a capacidade de controle dos cooperados ocupantes dos cargos de dirigentes e a escolha da estrutura de governança. Por exemplo, na desvinculação das decisões do controle e gestão, isto é, na separação entre propriedade e controle.

O tamanho (T_j) da cooperativa, gerado a partir da quantidade de filiais, é crescente conforme a quantidade de cooperados, ou seja, quanto maior o número de sócios, maior o número de unidades que a organização possui. O mesmo é esperado

para distância média (D_j), embora essa última medida, aparentemente, também seja afetada e influencie no total de CNAEs.

Assim, espera-se que os valores de (T_j), (D_j) e (C_j) sejam covariados positivamente, e que maiores quantidades de filiais impliquem em maiores distâncias médias e mais complexidade no processo de gestão. Essa combinação levaria à necessidade de maior nível de dedicação dos dirigentes às atividades que lhes foram alocadas (DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001; DIXIT, 2002; FENG; HENDRIKSE, 2012), maior dificuldade de mensuração de sua performance (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; HOLMSTROM; MILGROM, 1991; FULTON; POHLER, 2015) e aumento no nível de assimetria de informação ao longo da estrutura de governança (DELOACH, 1962; HOLMSTROM; MILGROM, 1991; HUETH; MARCOUL, 2015). De forma similar, elevações nesses valores também implicariam, por hipótese, o aumento da demanda por maiores níveis de conhecimento sobre gestão dos integrantes do CAdm (WILLIAMSON, 1963; MARTIN, 1978; STAATZ, 1987; COOK; BURRESS, 2013).

Em síntese, como consequência dos potenciais efeitos das elevações, quanto maior a complexidade, distância e tamanho, maior a necessidade do pacote de incentivos aos responsáveis pela função de monitoramento e aconselhamento dos gestores (HOLMSTROM; MILGROM, 1991; DIXIT, 2002; HENDRIKSE, 2007; HUETH; MARCOUL, 2009), isto é, dos integrantes do CAdm e dos cargos responsáveis pela gestão da cooperativa. Além disso, a existência de mecanismos de monitoramento disponíveis aos integrantes dos órgãos torna-se mais necessária e a demanda por conhecimento sobre os negócios da organização cresce.

As três medidas também podem auxiliar na verificação de potenciais desalinhamentos entre a estrutura de governança escolhida e o que se sugeriria em termos teóricos. Por exemplo, de acordo com a LGC as cooperativas que possuem cooperados em municípios a mais de 50 km de distância ou número de cooperados acima de 3000, poderiam adotar votos por sistema de delegação. Isso ajudaria o processo de representação e participação dos sócios na AGer. Portanto, as medidas permitem identificar se as estruturas de governança permitem esse mecanismo de votação e/ou participação.

Adicional às informações acima, a partir do endereço dos seus sítios na internet, foi verificado se a versão do seu estatuto social (ES) vigente em 2020 e os relatórios anuais (RA) de 2019 e 2020, apresentados pelos gestores aos cooperados na AGer, estariam disponíveis para consulta e *download*. Notou-se que apenas uma parte delas disponibilizava ao público externo esses documentos[45]. Àquelas cujo documentos não eram de livre acesso, foi enviada uma correspondência ou se entrou

[45] É provável que os documentos estejam disponíveis aos cooperados nas áreas de acesso privado em seus sites; todas as cooperativas da amostra tinham uma área exclusiva aos sócios e funcionários.

em contato, por *e-mail* ou telefone, explicando a pesquisa e solicitando cópias dos documentos para a consulta. Parte delas não respondeu a correspondência ou atendeu a solicitação efetuada.

Os primeiros documentos explorados de cada cooperativa foram os relatórios anuais, cujo conteúdo é rico em informações. Embora não sejam documentos padronizados, em geral, apresentam informações, sociais, econômicas e contábeis. Nessas últimas estão os demonstrativos contábeis e os pareceres do Conselho Fiscal (CFins) e da auditoria independente (PAI).

A partir deles foram quantificados e identificados os integrantes e seus cargos no conselho de administração; foi verificado, quando permitido, a existência de executivos contratados para conduzir a gestão da cooperativa. Ainda, foi extraído, quando disponível, o total de funcionários e cooperados existentes no período de referência do estudo[46].

As informações acima permitiram gerar uma descrição da arquitetura organizacional da cooperativa: os órgãos existentes, quantidade de integrantes, cargos e o nome daqueles na posições de presidentes e de executivos. Porém, somente essas informações não permitiram categorizar a estrutura de governança quanto a um dos modelos apresentados no item 4.2.3, pois tratava-se de uma estrutura cujo controle era Integral, Quasi-Integral - MCM ou MCT, Misto ou Compartilhado ou Delegado pelo sócios.

Para melhor classificação, ou seja, gerar a tipificação, outro conjunto de informações foi necessário: relações de agência estabelecidas para alocação do direito de controle, tipo diretoria-executiva, dualidade ou não dos cargos.

A extração desses dados foi feita a partir da análise do ES e preenchimento do questionário explicitado no Anexo B. O uso do instrumento permitiu padronizar o processo de coleta das informações dos órgãos e cargos compreendidos na estrutura de governança. Isto é, verificar quais deles eram os responsáveis pela administração, sua composição, formato de eleição dos membros e os direitos decisórios sob suas responsabilidades[47].

A identificação e descrição dos órgãos e cargos da arquitetura organizacional, além de contribuírem para a complementação do desenho inicial da estrutura de governança construída a partir das informações coletadas nos relatórios anuais, foram importante para verificar as relações de agência existentes ao longo do processo de transferência de autoridade, os indivíduos envolvidos e a alocação dos

---

[46] A informação sobre o total de cooperados mais fidedigna é apresentada em nota explicativa, quando da descrição da composição do capital social da cooperativa.

[47] A construção da lista de opções dos direitos de controle foi expandida ao longo das análises e está longe de ser abrangente. É possível que a cada novo estatuto a mesma seja aumentada.

direitos decisórios.

Para cada órgão da arquitetura organizacional com responsabilidade sobre a administração da cooperativa foram verificados os direitos decisórios exclusivamente alocados a ele, total de membros, cargos existentes e suas funções, o processo de escolha do seu líder e as responsabilidades a ele delegadas (FULTON; POHLER, 2015; HUETH; MARCOUL, 2015).

Portanto, o instrumento permitiu que fosse identificada quais as decisões eram tomadas exclusivamente na esfera da AGer, no CAdm e na DExe quando existente. Isto é, o instrumento possibilitou a descrição dos direitos de controle pertencentes naquele momento aos cooperados reunidos na AGer e os formalmente delegados ao CAdm e/ou DExe, enquanto órgão colegiado.

Especificamente para os órgãos CAdm e DExe, também foi verificado sua composição e as nomenclaturas dos cargos. Essas informações serviram para identificar se seus integrantes tinham funções executivas ou deliberativas e se a nomenclatura seguia o padrão usado em outras organizações (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2003; COSTA, 2010; BIALOSKORSKI NETO, 2003; BIJMAN; HANISCH; SANGEN, 2014; ILIOPOULOS, 2015; HUETH; MARCOUL, 2015).

A composição do CAdm pode envolver indivíduos com cargos cujo ocupante desempenha função executiva, deliberativa ou por ambos os tipos. Por definição, considerou-se como cargo executivo aquele cujas atividades e responsabilidades são definidas pelo ES e tenham relação com a gestão. Ainda, seu ocupante, por extrapolação, tem remuneração periódica e regular. São exemplos desses cargos: presidente, vice-presidente, secretários, tesoureiros etc.

Ao contrário, para ser caracterizado como deliberativo, considerou-se que ao ocupante são alocadas responsabilidades de monitoramento e orientação dos executivos nas reuniões periódicas do órgão. Sua remuneração, quando existente, é feita considerando sua presença na reunião. Exemplos comuns desse tipo de cargo são: conselheiro ou diretor-conselheiro (HENDRIKSE, 1998; BIALOSKORSKI NETO, 2003; COSTA, 2010; COOK; BURRESS, 2013).

Uma vez que o CAdm só pode ser composto por membros eleitos, de acordo com Brasil (1971), na mesma linha de Huhtala, Tuominen e Tuominen (2020), foram coletadas informações sobre o processo de escolha do seu líder (Presidente do CAdm - Pres). A verificação e entendimento desse processo serviu para identificar quem seria o (P) e o (A) da relação de agência, aquela permite a transferência de autoridade sobre as decisões de controle e/ou gestão da cooperativa. Além disso, serviu também para informa se a relação envolve um único ou múltiplos agentes. Essas informações são relevantes à medida que se discute quem detém o direito de estabelecer os mecanismos de incentivo e controle.

Caso a nomeação do (Pres) seja realizada por um processo eleitoral, onde os membros da AGer elegem diretamente o candidato ao cargo, então a AGer foi definida como (P). Nos casos aonde o processo eleitoral elege os integrantes do CAdm e seus membros nomeiam, entre eles, o Pres, esse órgão foi estabelecido como o (P). Em ambos os casos o Pres configura-se como agente.

Nas situações em que a cooperativa tinha, além do CAdm, uma diretoria-executiva (DExe), verificações adicionais foram necessárias. Foi investigado se os integrantes dessa diretoria eram cooperados eleitos diretamente pela AGer para ocupar os cargos, se eram nomeados pelo CAdm e se também tinham integrantes contratados no mercado. A partir das diferentes possibilidades, procurou-se tipificar a diretoria-executiva.

Caso os membros da diretoria fossem exclusivamente membros eleitos diretamente pela AGer, independente de a mesma ser aninhada no CAdm, a diretoria foi categorizada como diretoria-executiva eleita (DExe$_{\{E\}}$). Nesses casos estão compreendidas as situações em que a eleição para o CAdm é realizada já considerando quem serão os ocupantes dos cargos com função executiva. Uma vez identificado que seus integrantes seriam indicados e compostos exclusivamente de membros do CAdm, essa foi tipificada de diretoria-executiva nomeada (DExe$_{\{N\}}$).

Nas situações em que, além dos integrantes da diretoria, independentemente de serem eleitos pela AGer ou nomeados pelo CAdm, havia a presença de diretores contratados no mercado, essa diretoria foi definida como mista (DExe$_{\{M\}}$); por fim, se fosse verificado que a sua composição era exclusivamente de profissionais contratados, a mesma foi categorizada como diretoria-executiva contratada (DExe$_{\{C\}}$).

Assim, a partir das descrições da estruturas de governança, considerando a presença dos cooperados no controle, sintetizadas no Quadro 2 e figura 7, foi feita a classificação da estrutura de controle, considerando as proposições de Chaddad e Iliopoulos (2013).

Em outras palavras, a combinação entre as informações sobre quais órgãos compunham a estrutura organizacional, as relações de agência estabelecidas para alocação das decisões de controle e gestão e os respectivos ocupantes das posições de (P) e (A), as funções dos integrantes no CAdm, a composição da diretoria-executiva quanto à sua condição de eleito ou contratado e dualidade dos cargos de Pres e CEO, a estrutura de governança da cooperativa foi classificada em um dos tipos apresentados anteriormente: Integral, Quasi-Integral (MCM/MCT), Compartilhado ou Delegado.

Conforme apontado anteriormente, por definições estabelecidas na LGC, não existem, no caso brasileiro, cooperativas cujo controle seja integral, haja vista, a Lei

5764/71 obrigar as cooperativas a elegerem um CAdm ou DExe (COSTA, 2010).

Em síntese, para que a estrutura de governança permita um controle quasi-integral do tipo modificado (MCM) pelos membros, sua arquitetura deve possuir os seguintes órgãos: AGer, CAdm e uma DExe. Os integrantes da DExe são exclusivamente membros eleitos de forma direta na AGer e para os cargos específicos de gestão. Portanto, o principal executivo (Prin_Exec) é necessariamente um membro eleito e ocupa simultaneamente o cargo de líder do CAdm ou DExe, isto é, há uma dualidade no cargo.

Para que haja controle do cooperado do tipo quasi-integral do tipo clássico (MCT), sua estrutura deve conter: AGer, CAdm e DExe. Os membros do último órgão devem ser nomeados pelo CAdm e, portanto, também podem ser trocados por ele, que é o Principal da relação de agência. Nesse modelo, embora possa ser possível a contratação de profissionais como gestores, o estatuto estabelece que somente cooperados ocupem os cargos envolvidos no processo decisório. Além disso, há dualidade no cargo, ou seja, o (Prin_Exec) também ocupa a função de Pres da DExe$_{\{N\}}$.

Para ser categorizada como um controle misto ou compartilhado, a estrutura deve envolver a AGer, CAdm e DExe. Além disso, é preciso que haja dois tipos de membros na diretoria: um grupo nomeado pelo CAdm e outro contratado no mercado. Essa contratação deve estar prevista no estatuto social. Nesse modelo, é necessário que haja o compartilhamento do processo decisório – as decisões de controle alocadas no CAdm e as de gestão na DExe$_{\{M\}}$. Há possibilidade da dualidade, mas essa caracterização não afetou a classificação. Isto é, seria possível que o principal executivo fosse um membro eleito ou contrato no mercado.

Por fim, para ser classificada como uma estrutura de governança com controle delegado, a análise documental da cooperativa devia apontar a existência dos seguintes órgãos: AGer, CAdm, DExe, de forma similar aos demais modelos. Porém, a diretoria seria composta, exclusivamente, por profissionais contratados no mercado. Além disso, não era permitido que o principal executivo, responsável pelas decisões operacionais, tivesse assento no CAdm.

Coleta e Tratamento de Dados dos Executivos

Conforme já apontado, tendo em vista a necessidade de coletar informações sobre as cooperativas e seus documentos, nos seus sítios na internet também foram identificados os ocupantes de cargos no CAdm e/ou DExe e a existência de profissionais contratados para a gestão. Seus nomes foram divididos em dois grupos: aqueles cujo contato seria direto e os demais, que demandariam estratégicas distintas de se comunicar.

O contato com aqueles com acesso direto se deu via telefone. Foi feita uma ligação para apresentar de forma sucinta a pesquisa. Após isso, lhes foi enviado por *e-mail* uma correspondência explicitando a pesquisa e um convite para que pudessem participar da entrevista. Juntamente com o convite foi também foi encaminhado um roteiro de entrevista - Anexo C.

Para poder acessar os demais dirigentes foi necessário contatar as organizações estaduais de representação do cooperativismo. Já que se tratava de profissionais das maiores cooperativas e essas estão concentradas na região Sul e Sudeste, foram contatos os presidentes ou superintendentes da OCEPAR, Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS), de Santa Catarina (OCESC), São Paulo (OCESP), Minas Gerais (OCEMG) e Espirito Santo (OCB-ES). Após apresentar brevemente o projeto de pesquisa e explanado a necessidade da entrevista, todos concordaram em auxiliar com a operacionalização do projeto. As entidades forneceram os os telefones, celular ou fixo, e e-mail direto dos executivos e/ou das suas secretárias.

A proposta inicial era entrevistar dois dirigentes de cada cooperativa – o presidente do CAdm e outro com um perfil mais executivo. A escolha desse outro dirigente variou de acordo com o perfil das cooperativas. Naquelas onde a segregação das funções de (Pres) e principal executivo existia, foi definido que o ocupante do segundo cargo também seria entrevistado. Nas demais, onde existia o acúmulo dos cargos no presidente, o outro entrevistado seria o profissional contratado responsável pela gestão financeira da cooperativa.

Conforme apresentado adiante, embora o acesso aos administradores dessas organizações não seja uma barreira intransponível, garantir que a amostra tenha dois executivos da mesma cooperativa é bastante desafiador e pode, até mesmo, impedir a concretização da pesquisa. O acesso por telefone e/ou *e-mail* a esses executivos não foi limitante, entretanto o prazo para concretizar a pesquisa sim. De toda forma, foi enviado o convite para que a cooperativa pudesse participar da pesquisa. Isso somente foi feito após os dirigentes terem sido informalmente comunicados sobre a existência da pesquisa, sua temática e a importância da participação deles e da cooperativa na pesquisa.

A comunicação informal antecipada foi feita, em geral, via telefone ou por algum intermediário que conhecia o dirigente. Entre esses intermediários estavam profissionais da própria cooperativa, das entidades de representação ou outros profissionais que já conheciam os dirigentes.

O conteúdo da correspondência, além de fazer uma breve descrição da pesquisa, convidava a cooperativa a participar e informava que a participação consistiria em disponibilizar acesso aos relatórios anuais da gestão de 2019 e 2020 e

à versão do estatuto social vigente em 2020 e consistia também em possibilitar a realização da entrevista dele, enquanto (Pres) ou (DPres), e de outro indivíduo da alta administração.

No mesmo *e-mail* que foi enviado o convite para a cooperativa participar da pesquisa, também foi anexado o documento que continha informações sobre quais seriam as perguntas que seriam realizadas durante as entrevistas com os executivos. Isto é, foi antecipado a cada um deles o roteiro do diálogo (Anexo C).

A carta convite, que explicava a pesquisa e a necessidade da entrevista, também informava que o diálogo seria exclusivamente virtual, que as perguntas seriam as mesmas do roteiro e aplicadas em momentos distintos aos dois entrevistados; também sugeria que o seu tempo de duração seria em torno de 45 minutos.

Uma vez que o tema separação entre propriedade e controle sempre foi tratado como algo sensível nessas organizações, por opção, foi informado na correspondência que os diálogos não seriam gravados. Apenas seriam feitas anotações em separado e preenchido um questionário no *google forms* durante a entrevista e que, ao final, uma versão do documento seria salva em extensão .pdf e enviada ao entrevistado.

As perguntas contidas no questionário foram inseridas visando permitir a identificação do indivíduo, algumas das suas características e trajetória até chegar ao cargo. Além disso, solicitava-se que fossem descritas as atividades e responsabilidades da função e seu nível de dedicação a elas e, por fim, coletar sua percepção sobre a temática separação entre propriedade e controle nas cooperativas.

Em termos de características, foram coletadas as seguintes informações: idade, formação escolar, nível de dedicação às atividades, mecanismos através dos quais era monitorado, a composição do seu pacote de remuneração, os mecanismos que usava para avaliar sua equipe, seus direitos de controle na cooperativa, sua percepção sobre a dualidade e segmentação dos cargos de Pres e (Prin_Exec) e suas considerações a respeito de possíveis efeitos e desafios para segregar os cargos.

dade (em anos), formação escolar e tempo de experiência no cargo foram verificados como *proxy*, respectivamente, para experiência, habilidade e preparo para o desempenho do cargo. O mesmo ocorreu com trajetória profissional – quanto maior a formação e experiência, maior a probabilidade de possuir as habilidades necessárias para assumir o cargo.

O nível de dedicação, em horas semanais, à administração da cooperativa e a alocação de tempo, em termos percentuais, para cada uma das atividades que lhe

eram incumbidas, foram coletadas para identificar quais seriam aquelas que ele prioriza para desempenhar sua atividades (WILLIAMSON, 1963; MARTIN, 1978; STAATZ, 1987; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001; DIXIT, 2002; FENG; HENDRIKSE, 2012; COOK; BURRESS, 2013). Essas informações foram escolhidas como aproximações do nível de esforço dos dirigentes e seu nível de intervenção na gestão.

Os mecanismos através dos quais eram avaliados pelos superiores imediatos e aqueles usados para monitorar seus subordinados foram coletados e identificados pelo nível de estruturação e formalidade. Assim, indicadores quantitativos e relatórios advindos de pesquisas de satisfação sugerem estruturas de controle formalizadas. Por outro lado, se o monitoramento ocorre via reuniões e indicadores apenas qualitativos, apontam para controles informais (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

A informação sobre o pacote de remuneração trazer elementos de incentivos, tais como bônus ou benefícios, ou seja, remuneração variável, foi usada para verificar a presença de mecanismos para incentivar unidades de esforços adicionais (HOLMSTROM; MILGROM, 1991; HOLMSTROM, 1999; DATAR; KYLP; LAMBERT, 2001).

Por fim, também foi verificada sua opinião a respeito da dualidade ou segmentação dos cargos de (Pres) e (CEO) e efeitos e desafios para a gestão da cooperativa. Perguntou-se ao entrevistado se a segmentação das funções deveria existir, os *tradeoffs* inerentes à separação ou concentração, quais os ganhos e riscos inerentes a cada escolha e os desafios para uma eventual adoção de uma estrutura dual. Na tentativa de capturar as motivações para a adoção dessa estrutura, os entrevistados foram indagados sobre possíveis características da cooperativa que demandariam a necessidade da alocação dos direitos de controle a um executivo de mercado, ou seja, da contratação de executivos para “tocar” a gestão cotidiana da cooperativa.

Uma vez que a entrevista, embora houvesse um roteiro, não era “engessada”, diversos assuntos puderem ser abordados. Os resultados retirados da mesma, adicionais ao questionário preenchido em conjunto, foram tratados como *insights*. Sua forma livre como não permitiu a realização de análise de discurso ou conteúdo. Além disso, dado que não se tratava de uma entrevista estruturada ou semi, concluiu-se que os protocolos de ética de pesquisas com indivíduos não seria necessário.

A tabulação das respostas do questionário demandou tratamento nos dados para gerar as análises. Então, sempre que possível, as variáveis qualitativas foram transformadas em quantitativas como poderá ser visto adiante.

4.4 Resultados e Discussões

Para poder estudar a temática do controle, sua alocação, potenciais problemas e mecanismos de incentivo e coordenação nessas cooperativas, toda a parte de referencial teórico, - capítulo 2, e os pontos teóricos adicionais contidos no item 4.2 foram tomadas como norte.

Os resultados adiante são apresentados de forma separada, considerando os objetivos do trabalho. Inicialmente são destacados os resultados relevantes sobre as estruturas de controle e o processo de alocação de autoridade nas cooperativas e posteriormente são abordados aqueles referentes aos seus executivos.

4.4.1 Características das Cooperativas Estudadas

Inicialmente, para melhor identificação do perfil das cooperativas estudadas, ou seja, das 50 maiores definidas anteriormente, são apresentadas suas informações de caráter mais geral: total de cooperados, idade, nível de complexidade (C_J), área de atuação (D_J) e tamanho (T_J).

O tamanho da cooperativa (T_J), conforme apresentado, é função do número de unidades filiais - aquelas com CNPJ regularizado na RFB. A variável sugere a presença de maior ou menor heterogeneidade entre os sócios. Quanto menor a cooperativa, mais homogêneo o grupo, e menor o custo de transmissão da informação, entre outros. É factível que a medida possa representar o grau de dificuldade de controle da organização. Portanto, os custos e benefícios de alocação do controle devem seguir uma lógica crescente com o aumento do tamanho.

A área de atuação (D_J), por sua vez, foi usada como uma medida que captura elementos relacionados aos custos de tomada de decisão coletiva, controle e alinhamento de interesse. Como se trata de uma medida construída a partir da localização dos municípios com sede e filial, sua relação com (T_J) é direta - informa o nível de concentração ou dispersão das atividades da organização e da informação relevante. É possível que a cooperativa tenha um tamanho grande, em número de filiais, mas a sua área de atuação seja concentrada localmente em uma única região [48]. Nessas situações, haveria um menor custo da estrutura de governança, por exemplo.

Para gerar a informação sobre o nível de complexidade da gestão (C_J) foi necessário redefinir as medidas de quartis exclusivamente para as cooperativas da amostra, isto é, das 50 maiores cooperativas. A aplicação das medidas na íntegra,

[48] Esse era o caso, por exemplo, da Cooperativa de Crédito Vale do Itajai - Viacredi, que tinha no ano de análise 91 filiais cuja distância média entre essas e a sede era de apenas 22km. Portanto, uma cooperativa grande com área de atuação local.

igual ao aplicado para todas as cooperativas brasileiras nas pgs. 100 e 101, implicaria que todas as cooperativas estivessem no grupo (C_4). Tendo isso em vista, foi feito um novo ranqueamento dentre as de maior complexidade. Assim, novos pontos de corte foram estabelecidos. Para ser caracterizada como (C_1), o número de CNAEs que deveria desenvolver era entre 13 e 27, como (C_2), no mínimo 28 e máximo 47; em (C_3), mais de 48 e menos de 61 e no (C_4) maior ou igual 62 CNAEs.

A idade, em anos, é apresentada porque retrata potenciais fases do ciclo de vida da cooperativa já ultrapassadas. Assume-se que quanto mais “velha” a cooperativa, maior a probabilidade de ter enfrentado momentos de crise e a que sua sobrevivência deixou conhecimentos consolidados nos gestores e dirigentes. O mesmo aplicou-se para o número de sócios - quanto maior, mais provável que a cooperativa já tenha sido ou seja atrativa à entrada de novos membros. Em ambas situações, espera-se que os mecanismos de controle e incentivo reflitam frutos de aprimoramentos e que os dirigentes tenham melhor conhecimento.

A tabela 11 apresenta a compilação dessas informações. Inicialmente, é interessante notar que a cooperativa média da amostra, em 2020, tinha 54,7 anos de idade, 7,4 mil cooperados e operações distribuídas em 53 filiais; sua área de atuação, com distância média da sede de 76,6 km, era regional e tinha nível de complexidade da gestão do tipo C_2, pois desenvolviam simultaneamente 46 atividades econômicas.

Tabela 11 – Estatística Descritiva das 50 maiores cooperativas agropecuárias

Característica	Frequência		Estatísticas			
	n	(f_i)	Média	Desvio Padrão	Valor Máx.	Valor Mín.
Tamanho (T_J)						
- Mini	8	16%	8	5	15	2
- Pequena	18	36%	30	6	38	17
- Média	11	22%	52	7	61	40
- Grande	13	26%	112	41	173	67
- Amostra Total	50	100%	53	43	173	2
Área de Atuação (D_J)						
- Local	23	46%	25,7	20,5	47,7	0,0
- Regional	14	28%	70,4	26,3	98,9	88,9
- Estadual	-	-	-	-	-	-
- Nacional	13	26%	173	59,7	367,2	108,1
- Amostra Total	50	100%	76,6	74,7	367,2	0,0
Complexidade (C_J)						
- Nível 1	15	30%	21	5	27	13
- Nível 2	10	20%	37	7	46	29
- Nível 3	13	26%	53	4,15	63	48
- Nível 4	12	24%	79	10	97	64
- Amostra Total	50	100%	46	23	97	13
Idade (anos)	-	-	54,7	12,8	95	23
Cooperados (un.)	-	-	7.471	6.817	29.438	54

Notas:
n - número de cooperativas;
f_i = total de cooperativas no grupo em relação ao total;
T_J - apresenta o número total de filiais;
D_J - apresenta a distância média em km entre as filiais e a matriz;
C_J - apresenta a classificação do nível de complexidade a partir do total de CNAEs desenvolvidas pela cooperativa.

A maior parte das cooperativas da amostra estavam localizadas na região Sul (64%) e Sudeste (32%) do país. O estado do PR era o que concentrava o maior número delas, cerca de 30%, e não havia nenhuma com sede nas regiões Norte ou Nordeste. Portanto, a distribuição era concentrada nas principais regiões econômicas do Brasil.

A distribuição quanto ao tamanho (T_j) mostrou que, embora tenham sido classificadas, a partir do constructo proposto, como as maiores cooperativas do Brasil, 52% delas são categorizadas como mini ou pequenas. Apenas 26% foram consideradas “grandes”. Enquanto o grupo definido como mini tinha oito filiais em média, as grandes possuíam 112 unidades em operação.

Na tabela, a atuação geográfica (D_j) da maior parte delas (46%) foi categorizada como local, cuja distância média entre matriz e filiais era de 25,7 km. Todavia, não é desprezível na amostra a participação daquelas categorizadas como de atuação nacional. Cerca de 26% delas atuavam a uma distância média de 173

km. As informações são relevantes pois apontam que as locais, considerando apenas esse quesito, estariam impossibilitadas de adotar um processo de representação por delegação na AGer.

Entretanto, se for verificado o total de cooperados, essas cooperativas, em média, poderiam adotar uma estrutura de votação por delegação, haja vista o total de cooperados por cooperativa, categorizada como local, ser 5.472. Apenas seis delas não poderiam, pois seu quadro social era menor que 3.000 sócios.

No que se refere à complexidade da gestão distribuída nos quatro grupos, foi verificado que a maior parte, 30% do total, tinha complexidade igual a C_1. Essas organizações desenvolviam, em média, 21 CNAEs. Essa quantidade está bem abaixo da quantidade desenvolvida pelas 12 cooperativas no nível 4, que desempenhavam na média 79 atividades econômicas simultâneas.

Como as cooperativas podem apresentar combinações diferentes das variáveis, ser grande mas com atuação local e nível de complexidade de gestão intermediário (C_2), as combinações entre elas foram verificadas; o resultado está apresentado na tabela 12 abaixo.

Tabela 12 – Distribuição das 50 maiores Cooperativas Agropecuárias, considerando as características de interesse

		Área de Atuação											
		Local (23)				**Regional (14)**				**Nacional (13)**			
Tam.	**Mini (08)**	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	Peq. (18)	5	2	2	1	0	2	1	0	0	1	1	3
	Média (11)	0	2	2	1	0	1	3	1	1	0	0	0
	Grande (13)	0	0	1	0	0	2	1	2	1	0	2	4
		C1	**C2**	**C3**	**C4**	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**
		Nível de Complexidade da Gestão											

Inicialmente, é interessante destacar que a maior parte das cooperativas cujas operações eram locais, 14 entre as 23, aproximadamente 60%, tinha tamanho míni ou pequeno e seus níveis de complexidades estavam categorizados em C1 ou C2. Em contrapartida, das 13 com atuação nacional, cerca de 46% tinham tamanho médio ou grande e seus níveis de complexidades concentravam em C3 ou C4.

Especificamente, verificou-se que entre aquelas cujo nível de complexidade era C1, a maior parte tinha tamanho mini. Essas cooperativas tinham, em média, 46,6 anos de idade e 1.428 cooperados e a sede da maioria delas, (75%), estava localizada na região Sudeste. Aquelas categorizadas como grande e com nível de complexidade de gestão C4, a idade era de 52,8 anos, com número de cooperados igual a 15.815; sua sede era na região Sul.

Um breve comparativo entre cooperativas categorizadas pelo menor tamanho (mini) e menos complexa (C_1) com as maiores (grande) e mais complexas (C_4) é apresentado na tabela 13 adiante. A hipótese da igualdade (H_0) é rejeitada, implicando diferenças entre elas, para a quantidade de filiais em operação, número de CNAEs desenvolvidas, distância média entre matriz e filiais e total de cooperados. Todavia, elas não diferem em idade[49].

Tabela 13 – Comparativo entre as médias dos grupos, utilizando o teste *t-student*, considerando as variáveis de interesse.

Características	(Mini e C_1)$^+$	(Grande e C_4)$^+$	p-valor	Resultado
Filiais em operação	8	129	0,0009*	Rejeito Ho
Distância Matriz-Filial	27,5	144	0,028**	Rejeito Ho
CNAEs desenvolvidas	18	83	8,245e-08*	Rejeito Ho
Idade	46,6	53,5	0,2013	Não Rejeito Ho
Total de Cooperados	1.428	14.415	0,0095*	Rejeito Ho

Notas:
$^+$ valor médio da característica para o grupo em estudo;
*significante a 99%;
**significante a 95%.

Na medida em que há indícios de diferenças entre as cooperativas dos distintos grupos, em particular naquelas características que afetam a probabilidade de separação entre propriedade e controle, conforme sugere Fama e Jensen (1983a), espera-se que suas estruturas de governança sejam distintas. Em outras palavras, espera-se que a alocação dos direitos decisórios e a configuração dessas estruturas sejam diferentes. Na mesma linha, é factível esperar que os mecanismos de controle e incentivo, bem como os problemas do controle manifestem-se de forma distinta nessas organizações. Esses pontos são abordados na próxima parte do trabalho.

4.4.2 Estruturas de Governança e Controle pelos Cooperados

Dada as limitações temporais impostas à condução da pesquisa, até o encerramento do prazo para sua finalização, havia informações de apenas 32 das 50 cooperativas da amostra. A tabela 14 sintetiza e apresenta a distribuição das cooperativas, considerando o modelo de controle via cooperado, ou seja, sua estrutura de governança, e destaca algumas de suas características relevantes que, potencialmente, podem afetar suas escolhas.

Chamou atenção que 50% delas optam por uma estrutura de governança que permite o controle pelo cooperado do tipo quasi-integral com modificações (MCM).

[49] Outras possíveis diferenças foram testadas, tais como, número de membros no CAdm, na DExe e a quantidade de relações de agência estabelecidas. Nenhuma delas gerou significância estatística.

Tabela 14 – Características das Cooperativas, considerando o Modelo de Controle ou Governança Identificado.

Característica	Amostra	Controle Quasi-Integral		Controle	
	Cooperativas	Modificado	Clássico	Compartilhado	Delegado
Distribuição por modelo					
- Total de Cooperativas	32	16	4	2	10
		(50%)	(13%)	(6%)	(31%)
Idade média (anos)	53	50	67	56	51
	-	-	(0,082)***	(0,455)	(0,97)
Média de Cooperados (un.)	8.338	9.969	8.292	6.016	6.212
	-	-	(0,601)	(0,092)***	(0,176)
$\bar{T_J}$ (un.)	57	59	33	33	69
	-	-	(0,055)***	(0,045)**	(0,874)
$\bar{D_J}$ (km)	91	97	51	68	102
	-	-	(0,106)	(0,551)	(0,987)
$\bar{C_J}$ (un.)	47	53	27	53	44
	-	-	(0,003)*	(0.729)	(0,266)
Tamanho (T_J)	(Total/T_J)				
- Mini	5	2	0	0	3
	(16%)	(12%)	-	-	(30%)
- Pequena	12	5	3	2	2
	(37%)	(31%)	(75%)	(100%)	(20%)
- Média	6	4	1	0	1
	(19%)	(25%)	(25%)	-	(10%)
- Grande	09	5	0	0	4
	(28%)	(31%)	-	-	(40%)
Área de Atuação (D_J)	(Total/D_J)				
- Local	12	6	2	1	3
	(38%)	(38%)	(50%)	(50%)	(30%)
- Regional	10	5	2	0	3
	(31%)	(31%)	(50%)	-	(30%)
- Nacional	10	5	0	1	4
	(31%)	(31%)	-	(50%)	(40%)
Complexidade (C_J)	(Total/C_J)				
- Nível 1	11	5	2	0	4
	(34%)	(31%)	(50%)	-	(40%)
- Nível 2	4	1	2	0	1
	(13%)	(7%)	(50%)	-	(10%)
- Nível 3	9	5	0	2	2
	(28%)	(31%)	-	(100%)	(20%)
- Nível 4	8	5	0	0	3
	(25%)	(31%)	-	-	(30%)

Notas:
Os valores entre parênteses acompanhados de asterísco (*) representam o p-valor do teste t-*student* para igualdade entre as médias;
* significante a 99%;
** significante a 95%;
*** significante a 90%;
(-) representa que não há valor a ser preenchido.

Uma outra parte, 31% opta por uma arquitetura organizacional que permite que o controle seja delegado. Portanto, dois grupos opostos quanto à forma de

participação do cooperado no controle.

Aparentemente, para a maioria das cooperativas estudadas, é valorizada, em linha com Staatz (1987), a lógica de ter acesso direto ao principal executivo, ou seja, falar diretamente com “the guy at the top”. É possível que essa escolha sinalize maior segurança sobre a não expropriação dos seus direitos de propriedade por aqueles que elegeram para assumir a administração. Em outras palavras, aqueles que optam por votar a partir da reputação do membro e não, necessariamente, na sua capacidade de gerir o negócio, conforme sugere Bialoskorski Neto e Bachmann (2016).

Ainda na tabela, é possível apontar que a cooperativa média do grupo que optava por uma estrutura de governança cujo controle pelo cooperado é do tipo (MCM) tinha 50 anos de idade, 9,9 mil sócios, 59 filias a uma distância média de 97 km da sede. Desenvolvia aproximadamente 53 diferentes CNAEs. Portanto, uma organização grande, com operações nacionais e nível de complexidade de gestão igual a C3.

Já no grupo que optou por delegar o controle, a cooperativa representativa tinha 51 anos de idade, 6,2 mil sócios, 69 filias a 102 km de distância média da sede e desenvolviam 44 CNAEs. Isto é, uma cooperativa grande, com atuação nacional, mas com complexidade de gestão tipo C2.

O teste t - *Student*, conduzido para verificar a igualdade entre as cooperativas participantes dos diferentes grupos, mostrou que aquelas que optaram por eleger diretamente o principal executivo diferem estatisticamente em tamanho ($\bar{T}_J$), área de operação ($\bar{D}_J$) e níveis de complexidade da gestão, mensurada a partir da quantidade de CNAEs desenvolvidas ($\bar{C}_J$), mesmo que em distintos graus de significância, das que adotaram o modelo clássico ou compartilhado. Entretanto, embora façam escolhas distintas, não são diferentes das que optaram por delegar autoridade sobre a gestão para um executivo.

O resultado chama atenção, pois destaca a possibilidade de outras características, além dessas, estarem influenciando a escolha da estrutura de governança dessas organizações no que se refere à maior ou menor presença de representantes do quadro de sócios na estrutura de controle. Todavia, como o montante de cooperativas na amostra é pequeno, há limitações para as inferências desses resultados. Assim, é recomendado que outros estudos explorem a temática, se possível com amostras maiores.

Os dados da tabela 15 mostram que 100% das cooperativas elege o CAdm como o órgão de representação do interesse do cooperado e somente membros eleitos podem ocupar seus cargos[50].

[50]Na pesquisa foi identificado uma cooperativa que descreve no ES a existência de dois cargos no

Tabela 15 – Características dos Órgãos dentro da Arquitetura Organizacional, considerando o Modelo de Controle ou Governança Identificado.

Característica	Amostra	Controle Quasi-Integral		Controle	
	Cooperativas	Modificado	Clássico	Compartilhado	Delegado
Distribuição por modelo					
- Total de Cooperativas	32	16	4	2	10
	(100%)	(47%)	(50%	(7%)	(33%)
CAdm					
Presença do CAdm	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
- Total de Membros (Médio)					
=> função Executiva	3	3	2	3	2
=> função Deliberativa	7	7	8	17	7
=> total de Integrantes	10	10	10	20	9
DExe aninhada no CAdm	27	14	4	2	7
	(90%)	(100%)	(100%)	(100%)	(70%)
DExe - Tipologia					
- DExe$_{\{E\}}$	15	15	0	0	0
	(46%)	(100%)	-	-	-
- DExe$_{\{N\}}$	4	0	4	0	0
	(13%)	-	(100%)	-	-
- DExe$_{\{M\}}$	9	1	0	2	6
	(28%)	(11%)	-	(22%)	(67%)
- DExe$_{\{C\}}$	4	0	0	0	4
	(13%)	-	-		(40%)
Principal Executivo					
- Eleito por AGer	16	16	0	0	0
	(50%)	100%	-	-	-
- Nomeado por CAdm	16	0	4	2	10
	(50%)	-	(100%)	(100%)	(100%)
Origem					
- Membro da Sociedade	20	15	3	2	0
	(63%)	(75%)	(15%)	(10%)	-
- Contratado no Mercado	12	0	1	1	10
	(37%)	-	(8%)	(8%)	(84%)
- Dualidade do cargo	22	16	4	2	0
	(67%)	(73%)	(18%)	(9%)	-
Órgãos Adicionais					
- Conselho Consultivo	7	3	1	0	3
	(22%)	(43%)	(14%)	-	(43%)
- Comitê Educativo	8	4	2	1	1
	(25%)	(50%)	(25%)	(12,5%)	(12,5%)
- Comitê Eleitoral	4	3	0	1	0
	(13%)	(75%)	-	(25%)	-
- Outros órgãos	7	3	0	1	3
	(22%)	(43%)	-	(14%)	(43%)

Notas:
$^{+}$ valor médio do total de membros por órgão governança;
(-) representa que não há valor a ser preenchido

Conforme determinado em seu ES, quando é possível aos cooperados,

CAdm compostos por conselheiros profissionais. Isto é, contratados.

estabelecer um CAdm cujos integrantes têm função executiva, deliberativa ou sem função, essa composição foi melhor explorada.

Foi identificado que os ocupantes dos cargos com funções executivas são membros da sociedade, isto é, cooperados eleitos ou nomeados para assumir responsabilidades de dirigentes. Verificou-se ainda a adoção de diferentes nomenclaturas para os cargos. As mais comuns foram: presidente, vice-presidente, secretário e diretores (administrativo, executivo, geral, presidente, superintendente etc.).

Os ocupantes desses cargos têm bem definidas as responsabilidades que lhes são delegadas. Em 100% dos estatutos analisados foi identificado, por exemplo, que é função do Presidente do CAdm a supervisão e orientação da administração da cooperativa, caracterizando-o como o principal líder do órgão. Entre os termos mais comuns encontrados está a responsabilidade de “avaliar o desempenho”, “orientar e coordenar as atividades”, “fiscalizar o fluxo de caixa” e “supervisionar os negócios e atividades”.

Também foi verificado que os integrantes do CAdm com funções deliberativas têm a incumbência de monitorar e aconselhar os dirigentes. Portanto, lhes são delegadas as decisões de controle e a responsabilidade por trazer aos executivos sua visão de mercado e do cooperado nas reuniões periódicas do órgão. A nomenclatura comum desses cargos varia entre conselheiros e diretores conselheiros.

Vale destacar que em algumas cooperativas também foram encontrados membros sem funções definidas, nomeados como vogais ou suplentes. Trata-se de cargos a serem ocupados por indivíduos que são eleitos para assumirem os demais cargos no órgão, caso algum dos membros “efetivos” com funções definidas venham a se desligar (COSTA, 2010).

Como esperado, a partir do que se nota na tabela 15, a quantidade média de integrantes com função executiva, três membros, é menor que daqueles cujo papel é participar periodicamente das reuniões do órgão para deliberar e aconselhar sobre as decisões de gestão que lhes são trazidas, sete membros. Todavia, chamou atenção o número total elevado de integrantes no CAdm do modelo cujo controle é compartilhado. Nele, os totais de membros no CAdm com função executiva e/ou deliberativa são praticamente o dobro do que se verifica nos demais. Talvez seja um número que represente um momento de transição entre os modelos com mais presença de cooperados.

Um achado relevante, identificado nesse trabalho, é que os membros do CAdm eleitos ou nomeados para as funções executivas passam a compor uma diretoria-executiva (DExe). Especificamente, uma DExe aninhada no CAdm. Em 90% das

organizações estudadas há essa configuração, isto é, há uma diretoria inclusa no CAdm. Em apenas três, cujo modelo de controle é delegado, os cooperados não criavam esse tipo de diretoria.

O resultado estimulou a verificação dos tipos de DExe existentes. Constatou-se que na maior parte delas (46%) há uma DExe$_{\{E\}}$, ou seja, aquela composta exclusivamente por membros eleitos diretamente pela AGer. Nas demais (54%), seus integrantes são nomeados ou contratados pelo CAdm. Nessas, a AGer elege o CAdm e o transfere autoridade para definir quem serão os dirigentes.

Foi verificado que, entre as 17 cooperativas que alocaram essa autoridade ao CAdm, aproximadamente 25% delas apontavam apenas membros do próprio órgão para compor a diretoria, isto é, compunham uma DExe$_{\{N\}}$. Todas tipificadas como Controle Quasi-Integral Clássico (MCT). Na mesma proporção de organizações, um grupo de cooperativas constituía a diretoria apenas de profissionais contratados no mercado, ou seja, adotavam o tipo DExe$_{\{C\}}$, com modelo de controle Delegado. Nas demais, havia a presença de ambos os tipos de membros, ou seja, eleitos e contratados, o que as configurava como DExe$_{\{M\}}$.

Chama atenção nesses resultados que a criação da diretoria, aninhada ou não no CAdm, não implica que seus integrantes sejam obrigados a assumir as funções de dirigentes e exercer as decisões de gestão. Há a possibilidade de a diretoria contratar profissionais para realizarem a gestão; inclusive, os seus estatutos podem delinear a forma como isso deve ocorrer. Em outras palavras, podem descrever o que seriam as responsabilidades dos cargos e as formas de se nomear e/ou destituir seus integrantes.

Embora haja a possibilidade de integrantes do CAdm, especificamente aqueles da DExe, assumirem a função de dirigente, ou seja, tornarem-se o Agente da relação de agência com o CAdm, em algumas cooperativas esses indivíduos optam por delegar essa função a outrem. No limite, aparenta que os benefícios privados ao controle passíveis de consumo, sugeridos por Bebchuk (1999) e Bebchuk e Weisbach (2010), são menores que os custos de se dedicar à tal função em determinadas cooperativas e maiores em outras. Assim, estudos relacionados a essa temática necessitam ser melhor explorados. Há a necessidade de verificar o que afeta essas escolhas, haja vista sua relação direta com o problema do controle.

Para trazer mais subsídios para a análise, as informações sobre a competência de apontar o principal executivo e sua relação com a sociedade foram verificadas. Constatou-se no grupo das cooperativas que optaram por uma DExe$_{\{E\}}$ que o principal executivo é um cooperado eleito diretamente pela AGer. Isso se deve ao processo eleitoral, que estabelece que a eleição para os cargos com função executiva seja nominal, o que implica a estrutura dual apontada por Baliga, Moyer e Rao (1996).

É possível que nessas cooperativas haja um processo de delegação informal do controle, conforme sugere Baker, Gibbons e Murphy (2002), Hendrikse (2005). Isto é, que sejam contratados profissionais para ocupar cargos executivos. Todavia, esse processo e cargo não são estabelecidos no ES.

Nas quatro cooperativas que optavam por uma DExe$_{\{N\}}$, a AGer elege os membros do CAdm e os aloca autoridade para definir, entre eles, quem serão os integrantes da DExe. Nelas, o ocupante do cargo de principal executivo, diferentemente daquelas com DExe$_{\{E\}}$, não é eleito diretamente pela AGer mas sim nomeado pelo órgão responsável pelas funções de monitoramento e controle dos dirigentes. Não obstante, verificou-se que o ocupante do cargo também era o presidente do CAdm, ou seja, elas tinham uma estrutura dual.

Mesmo assim, nessa configuração, dado que o mesmo não é eleito diretamente sócios na AGer, é possível que os integrantes do CAdm tenham maior disposição para propor mecanismos de controle e incentivo aos dirigentes que nomeiam, haja vista a falta de necessidade de se consultar a AGer sobre a potencial troca do executivo.

Ademais, não foram identificados nos estatutos dessas cooperativas outros cargos para compor a diretoria ou outras funções executivas. Portanto, quando o processo de delegação ocorre, a delegação é tratada como informal[51].

Nas 12 cooperativas restantes, 40% da amostra, foi verificada a presença de profissionais contratados no mercado para integrar a DExe. Em uma parte delas - especificamente em oito, - 27% da amostra - , a diretoria fora tipificada como $\mathrm{DExe}_{\{M\}}$. Seus membros são eleitos pela AGer ou nomeados pelo CAdm. Esses últimos, em especial, são contratados no mercado.

Nas organizações com esse tipo de diretoria, os cargos de principal executivo e presidente do CAdm não são ocupados necessariamente pelo mesmo indivíduo. Em duas delas, isso ocorria. Nas demais, havia uma pessoa para o cargo: Pres do CAdm e principal executivo. Essa possibilidade apenas existe formalmente, pois nos seus estatutos há a previsão e descrição de cargos com assento na DExe, por exemplo, presidente-executivo, diretor-executivo, superintendente etc.

Nas quatro demais cooperativas, a diretoria foi tipificada como $\mathrm{DExe}_{\{C\}}$, pois além de ter em seu estatuto a previsão de uma diretoria-executiva é estabelecido a obrigatoriedade de que seus integrantes sejam profissionais selecionados e contratados junto ao mercado pelo CAdm. Essa configuração impede que haja uma estrutura de controle dual e que o principal executivo seja eleito simplesmente por ser um sócio da organização[52].

---

[51] Nessas cooperativas os cargos mais comuns eram: superintendentes, diretores e gerentes gerais no relatórios anuais.

[52] É possível que o principal executivo seja cooperado, mas a sua escolha para o cargo não é função da

Ainda tendo em vista os resultados da tabela 15, é interessante destacar que as combinações entre eleição dos integrantes do CAdm, composição da DExe e ocupação do cargo de principal executivo, geram os modelos de controle via cooperados nas cooperativas.

As cooperativas cujo controle é quasi-integral pelos cooperados mas que apresenta modificações em relação ao *mainstream* teórico (MCM) são caracterizadas pelo fato de existir somente cooperados integrantes da DExe e o principal executivo ser um cooperado eleito diretamente pela AGer. Já naquelas onde o controle também é quasi-integral pelos cooperados, mas considerado como padrão na literatura (MCT), os integrantes da diretoria também são membros eleitos. Todavia, a nomeação do principal executivo é responsabilidade do CAdm, isto é, há uma delegação de autoridade sobre as decisões de controle aos integrantes do órgão.

A principal diferença entre os dois modelos, portanto, consiste na alocação do direito de nomear ou destituir o principal executivo, que ocupa simultaneamente o cargo de líder do CAdm e/ou DExe. Enquanto no primeiro essa autoridade pertence a AGer, no segundo é transferida ao CAdm. Na primeira combinação, somente a reunião geral dos sócios pode decidir sobre sua remuneração e remoção do cargo. Na segunda, o conselho teria autonomia para decidir sobre esses itens.

Nas organizações onde o modelo de controle pelos sócios é caracterizado como compartilhado há, além da delegação de decisões de controle para o CAdm, a possibilidade de que na DExe, independentemente de ser aninhada ou não, existam profissionais contratados por suas habilidades e conhecimentos. Nessas organizações, o principal executivo não é necessariamente um membro eleito; existe a possibilidade de que seja um dos indivíduos contratados. Assim, independentemente da sua relação com a sociedade, cabe ao conselho as decisões sobre os mecanismos de incentivo e monitoramento a serem adotados. Por exemplo, estabelecer sua remuneração ou decidir por sua demissão.

Por fim, as cooperativas onde o modelo de controle pelos cooperados é caracterizado como delegado são destacadas pela presença exclusiva de profissionais contratados por habilidade e conhecimento na DExe e impossibilidade de o principal executivo também ter assento no CAdm. A partir disso caberia exclusivamente ao CAdm autoridade para estabelecer os mecanismos de incentivo e monitoramento do mesmo.

Complementarmente, ainda por meio da tabela 15, merece ser destacada a presença de outros órgãos na arquitetura organizacional das cooperativas estudadas. Em 26 delas, 81% da amostra, esses órgãos estão presentes. Os mais comuns são:

---

sua condição de sócio com capacidade de influenciar no processo de votação. Ao contrário, considera suas habilidades para o cargo.

comitê educativo (25%), conselho consultivo (22%) e comitê eleitoral (13%)[53].

As cooperativas cujo modelo de governança é do tipo modificado, comparadas às demais, são as que adotam com maior frequência os comitês educativos. Já aquelas com controle delegado são as com maior adoção do conselho consultivo.

A implementação dos comitês educativos é uma escolha dos órgãos diretivos da cooperativa, isto é, do CAdm ou da DExe. De acordo com SESCOOP (2020, p. 18), trata-se de um "órgão social consultivo". Através do mesmo é possível levar informações da cooperativa aos sócios e também coletar deles suas demandas. A sua presença mais frequente na arquitetura organizacional das cooperativas onde o principal executivo é também um membro eleito diretamente pela AGer aponta para a necessidade de maiores estudos a respeito. É possível que o órgão seja um excelente instrumento para reduzir assimetrias de informação e alinhar os interesses entre membro eleito e cooperados, mas também pode ocorrer que a sua existência contribua para o entrincheiramento do Pres no cargo.

No que tange os diferentes modelos de controle via sócios e a sua relação com o problema de controle, são necessários alguns apontamentos. Por exemplo, assumindo algum nível de homogeneidade de interesse entre os sócios das cooperativas que adotam os modelos de governança do tipo quasi-integral, espera-se que o problema do controle manifeste-se primariamente nos níveis de eficiência da organização. Isso decorreria, provavelmente, de limitações de conhecimento, disposição a manifestar esforços e viés de escolhas dos cooperados eleitos para o CAdm e/ou nomeados para a diretoria. Os problemas clássicos de controle, aqueles propiciados pelos custos de agência, oriundos de desalinhamento de interesse entre principal e agente, seriam menores..

Possivelmente, havendo aumento do quadro de associados e do grau de heterogeneidade de interesse entre eles, seus efeitos seriam percebidos no surgimento ou agravamento dos custos de influência e daqueles originados pelos problemas clássicos de controle.

Ao contrário, nos modelos cujo controle é delegado ou compartilhado, o problema do controle teria alguma inversão. As perdas originadas por falhas e desalinhamentos nos mecanismos de monitoramento e incentivo, tendem a aumentar. Todavia, as perdas por ineficiência no processo de gestão seriam reduzidas.

[53] Embora com menor frequência, também foram identificados comitês de líderes, de representantes por produtos ou núcleos, comitê de risco, sucessão e ética.

4.4.3 Os Executivos das Cooperativas

Dada as limitações temporais impostas à condução da pesquisa, o período da para a realização das entrevistas foi de meados de dezembro de 2021 até 30/07/2022. Isso afetou a quantidade de entrevistas. Apenas 29 indivíduos, representando 16 das 50 cooperativas foram entrevistados no período sugerido[54]. Deles foram coletadas as informações apontadas anteriormente para descrever seu perfil, as atividades que desenvolviam, os mecanismos pelos quais eram controlados e incentivados.

A partir da experiência vivida com a pesquisa, é interessante ressaltar que a entrevista com duas pessoas de cada cooperativa é um gargalo importante e afeta o total de cooperativas na amostra. Aparentemente, uma das explicações para o número de cooperativas envolvidas é a dificuldade de se conseguir abrir espaço na agenda desses indivíduos.

Em termos de projeto futuro, talvez seja adequado pensar que a entrevista possa ser realizada com apenas um deles, o presidente do CAdm; o outro profissional poderia participar apenas respondendo ao questionário. Porém, é muito importante que haja diferentes visões na pesquisa.

Nas cooperativas em que a entrevista foi possível, conforme apontado na metodologia, essas foram realizadas de forma separada e sem uma ordem pré-estabelecida[55]. Isto é, não ficou estabelecido qual executivo deveria ser o primeiro e se ambos poderiam se comunicar a respeito do que foi ou seria tratado.

Uma vez que havia sido combinado com o entrevistado que o questionário seria preenchido durante a entrevista e que os questionamentos seriam os mesmos que aqueles enviados como roteiro da conversa, notou-se que o acesso e seu preparo prévio afetaram o tempo médio de duração do diálogo a respeito da temática, que teve uma duração média de 60 minutos.

Perfil e Trajetória ao Cargo

O perfil dos administradores entrevistados para o trabalho, considerando respectivos cargos, formação escolar, tempo na função e idade é descrito na tabela 16 adiante. Inicialmente, é interessante destacar que os 29 entrevistados tinham uma idade média de 60,4 anos. A maior parte (90%) frequentou, ao menos, um curso superior e 31% deles estavam no cargo há mais de 20 anos.

---

[54] Dada a limitação do tempo, mas considerando que a maior parte das cooperativas tem se mostrado disponíveis, as entrevistas ainda estão sendo realizadas.

[55] Em apenas uma cooperativa o presidente do CAdm fez questão da entrevista ocorrer conjuntamente com o superintendente administrativo e financeiro. Não foi feita objeção. As pessoas em questão tinham na data da entrevista, respectivamente, 76 e 71 anos e trabalham juntas há 35 anos.

Tabela 16 – Perfil dos Executivos entrevistados, considerando as características e cargos de interesse.

Características de Interesse e Cargos	Entrevistados	Formação Escolar			Experiência no Cargo+			Idade
	(n)	(2º Grau)	(Sup. Comp.)	(Pós Grad.)	(0 a 10)	(11 a 20)	(> que 20)	(Anos)
Presidente do CAdm	10	10%	20%	70%	20%	60%	20%	63,3
Eleito pela AGO	5	20%	-	80%	20%	40%	40%	65,2
=> Pres do CAdm = CEO	1	-	100%	-	-	-	100%	60,0
=> Pres do CAdm ≠ CEO	4	25%	-	75%	25%	50%	25%	66,5
Nomeado pelo CAdm	5	-	40%	60%	20%	80%	-	61,4
=> Pres do CAdm = CEO	2	-	100%	-	-	100%	-	63,5
=> Pres do CAdm ≠ CEO	3	-	-	100%	25%	75%	-	60,0
Presidente da DExe	3	50%	-	50%	50%	-	50%	65,3
Eleito pela AGO	3	67%	-	33%	67%	-	33%	65,3
=> Pres da DExe = CEO	2	50%	-	50%	50%	-	50%	67,0
=> Pres da DExe ≠ CEO	1	100%	-	-	-	-	100%	62,0
Nomeado pelo CAdm	0	-	-	-	-	-	-	-
Presidente Executivo	6	-	-	100%	83%	-	17%	55,2
Contratado pelo CAdm	6	-	-	100%	83%	-	17%	55,2
Outros Cargos	10	-	34%	66%	66%	17%	17%	57,6
Diretor ou Similar	3	-	50%	50%	50%	-	50%	60,0
Superintendente ou Similar	4	-	25%	75%	80%	-	20%	56,6
Geral	29	10%	17%	73%	45%	24%	31%	60,4

Notas:
- 2º Grau equivale a concretização dos cursos que antecedem o curso superior. Inclusive, envolve curso técnico;
- Sup. Comp equivale a concretização de cursos de graduação, sem ter realizado nenhum tipo de especialização;
- Pós Grad. considerou as respostas aonde os indivíduos apontavam terem feitos cursos de especialização;
+ - foi apontada em grupo de anos: (zero a 10), (11 a 20) e acima de 20.

Entre os participantes, 10 ocupavam o cargo de presidente do CAdm; três presidentes da diretoria-executiva e seis presidentes-executivos. Todos, sem exceção, previstos e definidos no estatuto social da cooperativa.

Os presidentes do CAdm tinham 63,3 anos de idade média. A maior parte, 90% do total, concluíra, ao menos, o ensino superior e uma quantia significativa (70%) concluiu algum programa de pós-graduação do tipo *latu sensu*. Ainda, 80% dos ocupantes dos cargos estavam nessa posição há pelo menos 11 anos, o que equivaleria estar num terceiro mandato de quatro anos de duração.

Todos os ocupantes do cargo tinham vínculo com o quadro de sócios, ou seja, eram membros da sociedade; metade deles foi eleito diretamente pela AGer, via processo eleitoral, e a outra metade nomeada à posição pelo CAdm. Esses últimos foram primeiramente eleitos como membros do CAdm e então indicados por seus pares para o cargo.

Embora não seja uma diferença estatisticamente significante, há uma ligeira diferença na idade média entre os ocupantes desses cargos. No primeiro grupo, a idade era de 65,2 anos, praticamente quatro anos a mais que a idade do segundo grupo, 61,4 anos. Na mesma linha, entre os eleitos diretamente pelos sócios, havia uma concentração maior de pós graduados (80%) e estavam no cargo há ao menos 11 anos.

Chamou atenção a verificação sobre a dualidade do cargo, ou seja, a investigação se esses também acumulavam o cargo de principal executivo (CEO). O resultado foi bem distinto do encontrado por Costa (2010) em 2009. Na atualidade, sete presidentes do CAdm não acumulam a função; mesmo dentre os eleitos pela AGer para o cargo, apenas um a acumulava. Dos cinco presidentes nomeados pelo CAdm, somente dois (40%), incorporam as funções de gestão em suas tarefas.

Como destacado na tabela, também se nota que há cooperados eleitos diretamente pela AGer ao cargo de presidente de uma diretoria-executiva. Isto é, são praticamente eleitos pela AGer para assumir a função de principal executivo. Entre os três entrevistados com esse cargo, havia dois que acumulavam a função. Com 67 anos de idade média, possuem formação e tempo no cargo distintos. Um deles tem o segundo grau completo e está há mais de 20 anos no cargo, enquanto o outro tem pós-graduação e está no cargo há menos de 10 anos.

Adicionalmente, é interessante ressaltar nos resultados a existência de presidentes-executivos, inclusive porque a sua ocorrência é decorrente da diferença do que foi apontado por Costa (2010). Tratam-se de indivíduos contratados, cuja função está descrita no estatuto, para conduzir a gestão das cooperativas. Em outras palavras, para tomar as decisões de gestão ou decisões de controle do tipo *ex-ante*. Conforme descrito na tabela 16, tratam-se de pessoas mais novas, cuja idade média

é de aproximadamente 55 anos[56], com maior formação escolar e menos tempo no cargo.

Especificamente, também é relevante comentar sobre a presença, entre os entrevistados, dos dez executivos que ocupavam cargos com status de diretoria, superintendência ou gerência. No momento da pesquisa, esses cargos não eram estatutários, isto é, não estavam apontados no estatuto social. De toda forma, eram os cargos apontados pela cooperativa como de indivíduos responsáveis pela tomada de decisões cotidianas vinculadas à gestão financeira da cooperativa. Na data da entrevista, eles tinham, em média, 59,1 anos de idade, ao menos ensino superior completo e a maioria (66%) estava no cargo há menos de 10 anos.

Embora não se possa apontar questões relevantes sobre suas responsabilidades, a priori, é possível pensar que se trata apenas de diferenças nas nomenclaturas adotadas, pois nas entrevistas foi verificado que o único com o cargo de diretor tinha sido contratado há menos de um ano e o que estava no cargo de gerente contratado há quase 20 anos.

Em termos de trajetória profissional dos entrevistados, merece destacar que entre os 12 indivíduos que ocupavam as funções de presidentes do CAdm ou da DExe, aproximadamente 70% apontaram que, antes de chegar ao cargo, assumiram posições eletivas ou contratadas na cooperativa. Por exemplo, foram membros do CAdm ou do CFis, ou gerentes ou funcionários da organização da qual se tornaram dirigentes.

Em relação aos presidentes-executivos, 50% deles vinha de fora da cooperativa, pois informaram que foram convidados a participar do processo seletivo via *headhunters*. Os demais ascenderam na carreira por processos seletivos internos, ou seja, antes de chegarem no cargo atual já tinham ocupado níveis gerenciais ou de superintendência na mesma cooperativa.

Entre os ocupantes dos cargos de executivos, ou seja, diretores, superintendentes ou gerentes, a maior parte (70%) reportou ter feito carreira na própria cooperativa. Parte deles tinha ocupado cargos eleitos na diretoria ou conselho de administração. Apenas 30% desses profissionais vieram por processo seletivo externo.

As trajetórias apontadas sugerem que, para se atingir os cargos eleitos ou nomeados, é quase um pré-requisito que o indivíduo tenha passado por outros cargos da estrutura de governança, por exemplo, CAdm ou CFis. Talvez, por serem cargos que demandam confiança dos membros, é necessário haver interações

[56] Foi testado - teste *Welch* para duas amostras e verificado a 90% que os presidentes executivos têm idade menor que as dos presidentes dos conselhos.

prévias entre eles e a sociedade para que o ocupante do cargo sinalize aos demais que está apto àquela posição.

De forma similar, para os cargos mais relacionadas à gestão que sejam contratados, por exemplo, presidentes-executivos e diretores, embora exista a presença de indivíduos selecionados no mercado, ainda predominam aqueles que ascendem hierarquicamente na cooperativa. De toda forma, aparenta que essas organizações começaram uma busca pela profissionalização do seu quadro de executivos.

Os resultados chamam atenção para um aspecto muito relevante do problema do controle, que é a capacidade dos integrantes do CAdm eleitos ou nomeados para monitorar e/ou aconselhar os dirigentes. Aparentemente, essa mescla entre profissionais de mercado e dirigentes eleitos ou nomeados funcionará se os últimos tiverem conhecimento e incentivo adequados para dedicar esforços às atividades que lhes são delegadas pela sociedade. Ao contrário, há um risco de captura que aumenta a possibilidade de expropriação dos cooperados (HENDRIKSE, 1998).

Durante as entrevistas, os participantes foram questionados sobre os diversos itens apontados no Anexo C. Para melhor identificação de suas funções, considerando as relações de agência em que estavam envolvidos, foram questionados, entre outros pontos, sobre quem seria seu superior imediato, sua dedicação semanal, em horas, à cooperativa e como era sua alocação de tempo a um conjunto de atividades relacionadas à gestão. Além disso, foi solicitado que informassem os mecanismos pelos quais suas atividades eram controladas e como era composto o seu pacote de remuneração. Os resultados são apresentados adiante.

Atividades Desenvolvidas e Alocação do Tempo

Nessa parte do trabalho, são apresentados os níveis de dedicação dos dirigentes às atividades da cooperativa e sua prioridade de alocação de tempo. Isto é, sua escolha em termos de alocação de tempo às tarefas que precisa desenvolver na condução do controle da organização. A tabela 17 adiante traz essas informações.

Para fins de entendimento da alocação de esforço do Agente, foi considerado o percentual de tempo semanal que o dirigente informou dedicar às seguintes atividades: representação institucional da organização, atendimento ao cooperado; monitoramento da área financeira, contábil, comercial, marketing e recursos humanos (RH). Essa escolha foi considerada uma *proxy* que revela as preferências ou prioridades para seu esforço.

Conforme se nota nas primeiras linhas da tabela, foram entrevistados 13 indivíduos que ocupavam o cargo de presidente do CAdm (10) ou da $DExe_{\{E\}}$ (03),

dos quais oito haviam sido eleitos diretamente pela AGer e cinco nomeados pelo CAdm.

Entre os apontados nominalmente pelos sócios e os escolhidos pelos demais integrantes do colegiados, respectivamente, cinco e três não assumiam a função de principal executivo (CEO).

Como se nota, a dedicação média às atividades da cooperativa daqueles indicados diretamente pela AGer, isto é, dos que têm esse órgão como (P) da relação de agência, é de 25 horas semanais. Entre suas atividades prioritárias destaca-se a representação institucional. Do tempo total semanal destinado às atividades da cooperativa, 29% dele é voltado à tarefa de representar a organização em compromissos externos, como participar de reuniões com bancos, prefeitos, em entidades de representação, etc. Ainda, reportaram que outros 16% do seu tempo eram destinado à atividades relacionadas a área comercial, como acompanhar a execução do processos de vendas e compras realizadas pelas cooperativas; 14% da sua atenção eram dedicados à atender aos cooperados, na própria cooperativa ou em visitas em filiais ou em suas propriedades.

relação às demais atividades listadas, não se percebe outras prioridades em seu conjunto de escolha. Nenhuma delas chegou a dois dígitos. Chamou atenção, em particular, os 3% destinados à área financeira, quando comparado aos demais agentes envolvidos nas relações de agência descritas.

Os presidentes envolvidos na segunda relação, aqueles nomeados pelo CAdm mas que também não assumiam a função de principal executivo, tinham uma dedicação semanal média à cooperativa de 29 horas e suas atividades prioritárias eram: monitoramento das finanças das cooperativas (25%), representação institucional (22%) e atendimento ao cooperado (7%).

Uma comparação entre os dois grupos de dirigentes, que diferem quanto ao principal, mesmo que limitada pelo número de entrevistados, sugere que reflexões a respeito sejam feitas.

Embora somente a dedicação às atividades de atendimento aos sócios tenha sido estatisticamente diferente entre os grupos, os dados sugerem que é necessário mais investigações sobre o efeito de (P) na escolha de alocação de tempo dos dirigentes. Por exemplo, os nomeados pelo CAdm dedicam mais tempo à cooperativa que os eleitos pela AGer e nesse tempo optam por alocar mais esforços à gestão financeira (25%). Os escolhidos diretamente pelos sócios destinam mais tempo à representação institucional (29%).

É possível que as diferenças sejam explicadas pelo fato de os dirigentes serem demandados a dar aval pessoal às operações financeiras da cooperativa. O

comprometimento da sua riqueza pessoal (W^R), descrita anteriormente em (2.16), pode afetar sua escolha quanto à alocação de tempo, ou seja, pode explicar o fato de o dirigente que se reporta a AGer optar, aparentemente, por alocar mais tempo à representação institucional e aqueles que indicados pelo CAdm optarem por mais esforços à gestão financeira.

Tabela 17 – Alocação de tempo dos dirigentes, considerando diferentes relações de agência.

		Principal da Relação		
Agente da Relação:	(n)	**AGer**	**CAdm**	**CAdm ou DExe$_{\{E\}}$**
Pres do CAdm ou DExe$_{\{E\}}$	13	8	5	-
Eleito/Nomeado (não CEO)	8	5	3	-
Dedicação Semanal	26h	25h	29h	-
Prioridade do esforço:				
- Representação	(26%)	(29%)	(22%)	-
- Atender Cooperado	(10%)	(14%)	(7%)**	-
- Área Financeira	(11%)	(3%)	(25%)	-
- Área Comercial	(12%)	(16%)	(7%)	-
- Área de Marketing	(4%)	(4%)	(5%)	-
- Área de RH	(4%)	(3%)	(7%)	-
Eleito/Nomeado (CEO)	5	3	2	-
Dedicação Semanal	39h	43h***	32h	-
Prioridade do esforço:				
- Representação	(22%)	(10%)***	(40%)	-
- Atender Cooperado	(10%)	(5%)***	(17%)***	-
- Área Financeira	(22%)	(22%)**	(22%)	-
- Área Comercial	(14%)	(13%)	(15%)	-
- Área de Marketing	(7%)	(3%)	(12%)	-
- Área de RH	(4%)	(3%)	(5%)	-
Presidente Executivo	6	-	-	6
Dedicação Semanal	55h	-	-	55h
Prioridade do esforço:				
- Representação	(5%)	-	-	(5%)
- Atender Cooperado	(12%)	-	-	(12%)
- Área Financeira	(12%)	-		(12%)
- Área Comercial	(14%)	-	-	(14%)
- Área de Marketing	(12%)	-	-	(12%)
- Área de RH	(12%)	-	-	(12%)

Notas:
** valores significativos a 95%;
*** valores significativo a 90%.

De toda forma, entender se essas escolhas são por questões endógenas do indivíduo ou se a estrutura da cooperativa tem efeitos sobre elas contribuirá para o melhor desenho de mecanismos de controle e incentivo aos dirigentes.

Os dados da relação de agência entre a AGer e o grupo de presidentes do conselho ou diretoria, eleitos diretamente para o cargo e que assumiram a função de

principal executivo (CEO), mostra uma dedicação média de 43 horas semanais e que suas prioridades eram, respectivamente, o monitoramento das finanças (22%), das atividades comerciais (13%) e representação institucional da cooperativa (10%).

A comparação entre sua dedicação e prioridades com as daqueles também eleitos diretamente pela AGer, mas que não assumiam a função de principal executivo, mostrou que há diferenças significativas importantes. Os achados sugerem que quando os líderes das cooperativas são nominalmente indicados pelos demais sócios e assumem o papel de gestor, tornam-se mais preocupados com a saúde financeira da organização e passam a dedicar menos tempo à representação institucional e ao atendimento aos sócios. Os resultados vão ao encontro da necessidade de novas investigações e corroboram a ideia da importância de se entender como o comprometimento da riqueza pessoal do gestor pode afetar suas escolhas.

Na tabela, há ainda a descrição das atividades do grupo de presidentes nomeados pelo CAdm e que assumem a função de CEO. Esses indivíduos apontaram que se dedicam, em média, 32h semanais e que sua prioridade é a representação institucional (40%); dedicação à parte financeira (22%) e atendimento aos cooperados (17%).

A comparabilidade desse grupo com aqueles na mesma condição de nomeado, mas que não assumem a função de principal executivo, mostrou que apenas a dedicação ao sócio teve alterações estatisticamente identificadas, permitindo dizer que o CEO, nesse caso, escolhe dedicar mais tempo para atender os cooperados.

Na sequência, na tabela estão os dados da relação entre os presidentes-executivos, enquanto (A), e aqueles reportados como seus superiores imediatos, definidos como (P). A dedicação semanal média, em horas, desses indivíduos era de 55 horas, alocadas prioritariamente ao acompanhamento e discussão de itens da área comercial (14%), financeira (12%), marketing (12%) e RH (12%). É interessante verificar que, embora tenham sido contratados para conduzir a gestão, as atividades de atendimento aos cooperado e a representação institucional da cooperativa também são atividades que dedicam tempo – respectivamente, 12% e 5%.

Em particular, para essa relação de agência, foi verificado quem eram os contratantes dos presidentes-executivos. Quatro deles eram membros eleitos diretamente pela AGer para o cargo e dois nomeados por seus pares do CAdm. A dedicação semanal desses líderes, era de 29 horas e suas atividades prioritárias eram a representação institucional da cooperativa (27%) e o atendimento aos sócios (12%).

A comparação entre os tempos dedicados, mostrou uma possível complementaridade entre as atividades dos envolvidos na relação, como esperado. O presidente-executivo fica mais tempo na cooperativa, dedica menos tempo à atividade de representação institucional e aloca mais esforços às atividades da área comercial, marketing e recursos humanos (RH)[57]. Em contrapartida, não se notou diferenças em termos de dedicação às atividades de atendimento aos sócios e com a gestão financeira da cooperativa, sugerindo que ainda há alguma confusão no processo de separação entre propriedade e controle.

De toda forma, os resultados aparentam corroborar uma divisão de tarefas entre eles, em particular, as tarefas que demandam conhecimentos mais específicos de gestão – aquelas com potencial efeito sobre a rentabilidade dos cooperados, como a comercial. Provavelmente, isso ocorre porque serão mais cobrados pelos sócios a respeito dessas tarefas.

Especificamente na relação de agência entre os executivos entrevistados e os principais executivos – eleitos, nomeados ou contratados –, foi verificado que a dedicação média deles é de 45 horas semanais e suas prioridades de tempo estão nas atividades pelas quais, provavelmente, foram contratados como responsáveis diretos – parte financeira (31%), RH (13%), contábil e comercial. Também foi identificado que os mesmos dedicam tempo às atividades de atendimento ao cooperado (4%) e à representação institucional (1%).

De forma similar ao que foi feito para os presidentes-executivos, foi verificado quem foram os dirigentes que contrataram executivos para atuar na gestão. Encontrou-se que entre os contratantes havia cinco presidentes do CAdm e três presidentes de diretoria-executiva. Entre os oito, seis acumulavam a função de principal executivo, que sinaliza o que é sugerido por Hendrikse (2005) a partir de Baker, Gibbons e Murphy (2002), isto é, um processo de transferência informal do controle nessas organizações.

Em síntese, é factível sugerir que os achados descritos na tabela, considerando as diferentes relações de agência, estão alinhados ao que é sugerido em termos teóricos e reportado por trabalhos empíricos de outros países para cooperativas, por exemplo, por Jensen e Meckling (1979) e Staatz (1987), entre outros. Os agentes eleitos ou nomeados, com vínculo com o quadro social, dedicam tempo para conversar com os cooperados e monitorar as atividades que afetarão sua função utilidade (U), em especial aquela que considera sua ocupação do cargo, apresentada na equação (2.6) anteriormente.

Embora o número de entrevistados seja um fator limitante do trabalho, por não

[57] Esses valores foram estatisticamente significantes, aplicado o teste de Welch, respectivamente a 95% e 90%.

permitir inferências estatísticas consistentes, as potenciais explicações a serem exploradas para os diferentes níveis de dedicação e escolhas de prioridade das atividades, aparentemente, estão consonantes ao que foi sugerido ou constatado na literatura por autores como Sidgwick (), Pigou (1950), DeLoach (1962), Alessi (1983), Staatz (1987), Hueth e Marcoul (2009), Cook e Burress (2013), Hueth e Marcoul (2015) e Fulton e Pohler (2015).

De forma geral, recomenda-se que do tema continue a ser aprofundado. Será possível trazer evidências empíricas de como ocorrem as escolhas dos dirigentes, em uma relação em que os direitos de propriedade são vagamente definidos e não comercializáveis e, portanto, não têm no mercado um mecanismo de controle (VITALIANO, 1983; PORTER; SCULLY, 1987; COOK, 1995; HENDRIKSE; VEERMAN, 2001a; SEGAL; WHINSTON, 2013).

Considerando o cargo do entrevistado e sua condição de ocupar ou não a função de executivo, suas atividades e alocação de tempo foram compiladas por modelo de controle pelos cooperados. A tabela 18 contém essas informações. Apesar de representação institucional, atendimento ao cooperado e dedicação às atividades relacionadas a finanças e área comercial terem se mostrado significativos nas análises anteriores, nessa etapa do trabalho eles somente foram considerados e descritos.

O que se nota nos resultados é que, aparentemente, nas estruturas de governança cujo controle é delegado aos presidentes eleitos ou nomeados e não aos ocupantes da função de principal executivo, eles dedicam mais tempo às atividades de representação institucional (24%), àquelas voltadas a parte de monitoramento das finanças da cooperativa e atendimento aos cooperados.

Quando acumulam a função de executivo, o modelo que predomina é controle quasi-integral do tipo modificado (MCM). Nesse tipo de estrutura, a sua dedicação média é expediente semanal integral na cooperativa e o enfoque principal é a parte de finanças. Talvez, explicado pelo possível comprometimento de seus recursos pessoais, conforme apontado anteriormente.

Como, por construção, a presença dos presidentes-executivos contratados no mercado somente seria possível nos modelos de controle misto e delegado, o que se notou foi a presença apenas do último tipo. Em termos de resultados, inicialmente, isso chama atenção, pois é possível que o resultado represente uma particularidade temporal das cooperativas agropecuárias. Em outras palavras, há a possibilidade de a estrutura estar passando por transição e migrando.

Tabela 18 – Alocação de tempo dos dirigentes, considerando os modelos de controle identificados.

	Amostra	Tipo de Controle via Cooperado		
	(n)	Modificado	Clássico	Delegado
Pres do CAdm ou da DExe$_{\{E\}}$	13	4	2	7
- Eleito ou Nomeado (Não Executivos)	8	1	0	7
Dedicação Semanal	26h	8h	-	29h
Alocação do esforço:				
Representação	(26%)	(40%)	-	(24%)
Atender Cooperado	(11%)	(10%)	-	(11%)
Monitoramento da:				
- Gestão Financeira	(11%)	(0%)	-	(13%)
- Área Comercial	(12%)	(50%)	-	(7%)
- Eleito ou Nomeado (Executivo)	5	3	2	0
Dedicação Semanal	39h	43h	32h	-
Alocação do esforço:				-
Representação	(22%)	(10%)	(40%)	-
Atender Cooperado	(10%)	(5%)	(17%)	-
Monitoramento da:				
- Gestão Financeira	(22%)	(22%)	(22%)	-
- Área Comercial	(14%)	(13%)	(15%)	-
Pres. Executivos	6	0	0	6
Dedicação Semanal	55h	-	-	55h
Alocação do esforço:				-
Representação	(5%)	-	-	(5%)
Atender Cooperado	(12%)	-	-	(12%)
Monitoramento da:				
- Gestão Financeira	(12%)	-	-	(12%)
- Área Comercial	(14%)	-	-	(14%)

Mecanismos de Controle e Incentivo utilizados

Uma vez que o problema do controle tem relação com o processo de delegação de direitos de controle, o que o torna um elemento inerente ao processo de agenciamento, é importante verificar quais mecanismos de incentivo e controle são utilizados nas diferentes estruturas de controle. Essa informação está contida na tabela 19 adiante, que descreve, a partir das entrevistas, quais desses mecanismos são usados nas cooperativas estudadas.

O primeiro conjunto de dados é referente à relação de agência entre os presidentes eleitos do CAdm ou da DExe$_{\{E\}}$, mas que não assumem a função de principal executivo, enquanto agentes, e a AGer como Principal. Na medida em que esses presidentes são eleitos diretamente pelos demais sócios em reunião geral, a maior parte deles (80%) sente-se monitorada por meio dos relatórios que apresentam nas reuniões anuais de prestação de contas; outra parcela (60%) considera que há monitoramento da sua atividade quando apresenta em reuniões

regionais a situação financeira e as perspectivas comerciais para os próximos períodos da organização. Por fim, não é desprezível o grupo que considera que sua função é monitorada pela política de preços e custos praticados pela cooperativa.

O achado sugere, portanto, que os sócios são formalmente informados por aqueles que nomearam responsáveis pela direção da cooperativa através dos relatórios anuais que lhes são apresentados na reunião geral, seja na assembleia ou nas pré-assembleias, e também em encontros regionais promovidos pelas cooperativas para apresentação de resultados e discussão de temas específicos.

Nas cooperativas aonde os presidentes são nomeados pelo CAdm ou $\text{DExe}_{\{\text{E}\}}$, mesmo não assumindo a função de executivo, esses assumem que sua atividade é monitorada pelo colegiado através das reuniões mensais que fazem para apresentar as informações sobre a gestão da cooperativa. Na percepção de (67%) deles, o seu monitoramento também ocorre por meio de relatórios qualitativos e contábeis que submetem mensalmente aos integrantes do órgão.

Independentemente do Principal da relação, aparenta que os mecanismos de monitoramento pelos quais os presidentes sentem-se controlados são instrumentos mais informativos, conforme a definição sugerida por Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), e que contêm informações sobre o que já ocorreu (*ex-post*) com a cooperativa. Dada essa realidade, o monitoramento via CAdm comparado ao realizado pelos sócios na AGer tem maior potencial para evitar que o problema do controle afete o futuro da cooperativa, haja vista, a maior frequência das reuniões.

Não obstante o tipo de principal, 100% dos dirigentes das cooperativas estudadas apontaram que são remunerados pela atividade desempenhada. Nas organizações onde presidente é eleito diretamente pela AGer, a parcela dos que recebem somente remuneração fixa, o (α) apresentado na equação 2.29, equivalente a 40%, é menor quando comparada àquelas donde o dirigente é nomeado pelo CAdm (67%).

Em termos teóricos, por estarem no cargo, é possível inferir que o valor fixo recebido é suficiente para suprir a sua segunda melhor oportunidade de geração de renda. Talvez, na gestão de sua propriedade, onde conduz sua atividade produtiva. Portanto, os eleitos ou nomeados assumiram o papel que lhes foi incumbido de forma racional. Não foram “forçados” pelos demais a ocuparem o cargo. Há um atrativo mínimo para estarem na posição atual.

No que tange ao pagamento por esforço adicional, a restrição de incentivos, o (β) da equação 2.28, foi identificado seu uso com maior frequência naquelas cooperativas onde o dirigente é eleito diretamente pela AGer. Do total de dirigentes entrevistados, (60%) deles alegaram constar em seu pacote de remuneração uma parcela variável. Ao passo que nas cooperativas onde o presidente é nomeado pelo

Tabela 19 – Mecanismos de Controle e Incentivos aos Agentes, por tipo de Principal.

		Principal da Relação		
Agente da Relação:	(n)	**AGer**	**CAdm**	**CAdm ou DExe$_{\{E\}}$**
Pres do CAdm ou da DExe$_{\{E\}}$	13	8	5	-
Eleito/Nomeado (não CEO)	8	5	3	-
Mecanismos de Controle^{+}:				
- Pesquisa de Satisfação		20%	0%	-
- Preços e Custos		40%	33%	-
- Relatórios Apresentados		80%	67%	-
- Relatórios Contábeis		20%	33%	-
- Reuniões de *Follow up*		60%	100%	-
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
- Exclusivamente Remuneração Fixa (α)		40%	67%	-
- Remuneração Fixa e Variável (α + β)		60%	33%	-
Eleito/Nomeado (CEO)	5	3	2	-
Mecanismos de Controle^{+}:				-
- Pesquisa de Satisfação		33%	50%	-
- Preços e Custos		0%	0%	-
- Relatórios Apresentados		100%	100%	-
- Relatórios Contábeis		33%	50%	-
- Reuniões de *Follow up*		0%	100%	-
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
- Exclusivamente Remuneração Fixa (α)		67%	50%	-
- Remuneração Fixa e Variável (α + β)		33%	50%	-
Presidente Executivo	6	-	-	6
Mecanismos de Controle^{+}:				
- Pesquisa de Satisfação		-	-	34%
- Preços e Custos		-	-	17%
- Relatórios Apresentados		-	-	34%
- Relatórios Contábeis		-	-	83%
- Reuniões de *Follow up*		-	-	83%
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
- Exclusivamente Remuneração Fixa (α)		-	-	0%
- Remuneração Fixa e Variável (α + β)		-	-	100%

Nota:
$^{+}$ - representa a frequência de uso reportada pelo entrevistado

CAdm, a sua presença foi de apenas (33%).

Os resultados mostram que os pacotes de remuneração, além de considerarem a restrição de participação, levam em conta a necessidade de suplantar a restrição de incentivo apontada em 2.30, ou seja, repor no mínimo o custo marginal do esforço ($C'(e)$) do agente [58].

Ainda que haja limitações, dado o número de entrevistados, e isso afete a possibilidade de inferência, é interessante destacar a maior proporção daqueles

[58] Os entrevistados não foram questionados sobre consumo de bens não pecuniários, o (B) apresentado na equação 2.31. Recomenda-se que trabalhos futuros abordem o tema, em especial, nas organizações que adotam exclusivamente remuneração fixa.

recebendo exclusivamente (α) dentre os nomeados pelo CAdm, quando comparados aos eleitos pela AGer. Tudo o mais constante, é possível que os mecanismos formais de controle utilizados, somados aos informais, permitam ao CAdm uma melhor mensuração de performance do presidente e uma consequente menor necessidade de incentivar esforço.

A priori, esses achados também poderão, em trabalhos futuros, auxiliar na explicação do que foi verificado anteriormente, em termos de priorização das atividades. Os dirigentes nomeados pelo CAdm dedicam-se mais ao monitoramento da área financeira, enquanto que os apontados pela AGer à área comercial.

Ainda na tabela 19, é interessante verificar que, independente de ter sido eleito diretamente pela AGer ou nomeado pelo CAdm, o dirigente que assumiu a função de principal executivo sente-se monitorado através dos relatórios que apresenta na reunião do colegiado ou na geral com todos os sócios. Adicionalmente, os nomeados pelo CAdm, consideram que sua atuação é avaliada por meio das reuniões que faz com os demais membros e dos relatórios contábeis que emitem para serem apresentados nas reuniões do órgão.

O contraste na composição do pacote de remuneração dos presidentes que assumem ou não a função de principal executivo também chama atenção. Ao contrário do observado anteriormente, os dados sugerem que uma parcela menor daqueles eleitos pela AGer recebe participação nos resultados.

É possível que essa configuração esteja relacionada, por determinação teórica, com as suas priorizações de atividades, conforme apontam Alchian e Demsetz (1972), Holmstrom e Milgrom (1991), Holmstrom (1999), Datar, Kylp e Lambert (2001) e Gibbons, Matouscheck e Roberts (2013). A partir do exposto, sugere-se que uma parte da remuneração desses dirigentes advenha do consumo de bens não pecuniários privados aos indivíduos no controle, haja vista o tempo não desprezível destinado às atividades de representação institucional (BEBCHUK, 1999; BEBCHUK; WEISBACH, 2010).

Os mecanismos de controle e incentivo estabelecidos aos presidentes-executivos também estão reportados na tabela 19 apresentada anteriormente. O uso de relatórios apresentados é menos frequente e o uso de relatórios contábeis e reuniões para *follow up* tornam-se mais comuns. Isto é, a uma migração no tipo de mecanismo de controle. Passa-se a usar mais aqueles com perfil mais administrativo, conforme descrevem Atkinson, Kaplan e Young (2004).

De toda forma, para essa relação de agência, chamou atenção o fato de não existirem executivos contratados que reportam receber exclusivamente remuneração fixa. Talvez, isso seja explicado pela complexidade dos negócios realizados pelas cooperativas. Aparentemente, o aumento no volume de operações, adicionado à

complexidade da gestão, promoveu a mudança na estrutura e a necessidade de contratação dos profissionais, que consequentemente trouxeram as questões relacionadas aos problemas de mensuração de performance, conforme sugerem, entre outros, Sidgwick (), Bakken e Schaars (1932), Alchian e Demsetz (1972), Datar, Kylp e Lambert (2001), Dixit (2002), Hueth e Marcoul (2009), Cook e Burress (2013) e Fulton e Pohler (2015).

A tabela 20 adiante apresenta os mecanismos de controle e incentivo adotados, considerando as estruturas de controle das cooperativas estudadas. Na medida em que não foram entrevistados dirigentes de cooperativas, cuja estrutura de controle foi categorizada como compartilhada esse modelo foi suprimido.

Note inicialmente que, entre os cinco indivíduos eleitos pela AGer e não ocupantes do cargo de CEO, quatro deles atuam em cooperativas cuja estrutura de governança promove a delegação dos direitos de controle a um executivo contratado. Isto é, há a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão. O quinto dirigente atua numa cooperativa, cujo controle foi categorizado como “Modificado”.

Embora os dados sejam limitados para inferências estatísticas, é interessante destacar que, aparentemente, em linha com Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), nas cooperativas em que o presidente do CAdm ou da $DExe_{\{E\}}$ é eleito pela AGer e não assume a função de principal executivo, os cooperados têm preferência por mecanismos de monitoramento informais, haja vista a não adoção de relatórios contábeis.

Naquelas cooperativas, cuja estrutura é caracterizada como um tipo de modificado, em que o dirigente é escolhido diretamente pelos demais sócios e assumem a posição de CEO, também predomina o uso de mecanismos mais informais. Porém, de toda forma, notou-se que nas três cooperativas que adotavam o modelo, o uso de relatórios contábeis torna-se mais frequente.

Ainda, decorre da análise dos dados na tabela, que há uma aparente migração de opção por um mecanismo mais formal quando o processo de delegação existe ao longo da estrutura. Por exemplo, nas cooperativas cujo CEO é nomeado pelo CAdm ou que há a contratação do presidente-executivo, a frequência de uso dos relatórios contábeis aumenta e se tornam um dos mecanismos mais usados.

No que se refere à composição do pacote de remuneração, isto é, dos mecanismos de incentivo ao agente adotado nas cooperativas, aparenta que a remuneração exclusivamente fixa prevalece, independentemente da estrutura de controle, quando o indivíduo eleito pela AGer ou nomeado pelo CAdm não assume a função de CEO. Em sentido contrário, se o indivíduo participa da gestão, como é o caso de presidentes contratados, a remuneração variável prevalece.

Tabela 20 – Mecanismos de Controle e Incentivos aos agentes, considerando os modelos de controle identificados.

Característica	Amostra	Controle Quasi-Integral		Controle
	(n)	Modificado	Clássico	Delegado
Pres do CAdm ou da DExe$_{\{E\}}$	13	4	2	7
Eleito/Nomeado por AGer (não CEO)	5	1	0	4
Mecanismos de Controle^{+}:				
Relatórios Apresentados	80%	100%	-	75%
Relatórios Contábeis	20%	100%	-	0%
Reuniões de *Follow up*	60%	100%	-	50%
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
Exclusivamente Remuneração Fixa (α)	40%	0%	-	50%
Remuneração Fixa e Variável ($\alpha + \beta$)	60%	100%	-	50%
Eleito/Nomeado por AGer (CEO)	3	3	0	0
Mecanismos de Controle^{+}:				
Relatórios Apresentados	100%	100%	-	-
Relatórios Contábeis	33%	33%	-	-
Reuniões de *Follow up*	0%	0%	-	-
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
Exclusivamente Remuneração Fixa (α)	67%	67%	-	-
Remuneração Fixa e Variável ($\alpha + \beta$)	33%	33%	-	-
Eleito/Nomeado por CAdm (não CEO)	3	0	0	3
Mecanismos de Controle^{+}:		-	-	
Relatórios Apresentados	67%	-	-	67%
Relatórios Contábeis	33%	-	-	33%
Reuniões de *Follow up*	100%	-	-	100%
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
Exclusivamente Remuneração Fixa (α)	67%	-	-	67%
Remuneração Fixa e Variável ($\alpha + \beta$)	33%	-	-	33%
Eleito/Nomeado por CAdm (CEO)	2	0	2	0
Mecanismos de Controle^{+}:				
Relatórios Apresentados	100%	-	100%	-
Relatórios Contábeis	50%	-	50%	-
Reuniões de *Follow up*	100%	-	100%	-
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
Exclusivamente Remuneração Fixa (α)	50%	-	50%	-
Remuneração Fixa e Variável ($\alpha + \beta$)	50%	-	50%	-
Presidente Executivo	6	0	0	6
Mecanismos de Controle^{+}:				
Relatórios Apresentados	34%	-	-	34%
Relatórios Contábeis	83%	-	-	83%
Reuniões de *Follow up*	83%	-	-	83%
Mecanismos de Incentivo^{+}:				
Exclusivamente Remuneração Fixa (α)	0%	-	-	0%
Remuneração Fixa e Variável ($\alpha + \beta$)	100%	-	-	100%

Nota:
$^{+}$ - representa a frequência de uso reportada pelo entrevistado

Percepções sobre a Separação entre Controle e Gestão

Durante as entrevistas, conforme pode ser constatado no Anexo C e abordado na síntese metodológica, após explicar no que consiste a desvinculação do

proprietário das decisões de gestão, foram feitos questionamentos aos dirigentes e executivos sobre a separação entre propriedade e controle na cooperativa.

O primeiro questionamento relacionado a esse tema pedia que informassem sobre a dualidade dos cargos de presidente do CAdm ou da $DExe_{\{E\}}$. Isto é, se esses indivíduos também ocupavam a função de principal executivo. Em complemento, foi solicitado que escolhessem, entre um conjunto de frases, aquela que melhor descreveria esse processo de separação das funções no momento da entrevista[59]. Suas respostas foram divididas em duas partes e estão apresentadas na tabela 21 abaixo.

Entre os 29 entrevistados, 10 indivíduos (34%) responderam que não havia separação das funções, ou seja, que havia um acúmulo na funções de CEO e Presidente eleito ou nomeado. Os outros 19 (66% do total) apontaram haver a segmentação.

Na medida em que a frase também permitia que o indivíduo desse algum nível de classificação ao processo de delegação do controle, essa informação foi usada na tabulação das respostas.

Tabela 21 – A separação entre propriedade e controle nas cooperativas, conforme a percepção dos entrevistados.

Existência da Segmentação	(n)	Classificação do Processo	Frequência
Não Existe	10		34%
Existe	5	Informal	26%
	2	Recente	11%
	5	Em Evolução	26%
	7	Maduro	37%
	19		66%

Conforme a tabela acima, foi identificado que, entre os que apontaram não haver dualidade dos cargos, o processo de delegação era considerado maduro para a maioria deles (37%). Isto é, estava claro a todos da cooperativa que os presidentes eleitos ou nomeados não ocupavam a função de principal executivo e todos já sabiam o que caberia, em termos decisórios, a cada um deles.

Outros cinco indivíduos, que representavam 26% do total que informaram existir a delegação do controle, apontaram que o processo de segmentação estava em “amadurecimento”, ou seja, em evolução. Em outras palavras, a separação dos cargos já existia e não se observava tantas confusões quanto a questão da autoridade de ambos.

[59] Os interessados podem acessar o Anexo C que descreve o roteiro de entrevista. No documento poderão ser vistas as frases.

É interessante verificar que uma mesma proporção de entrevistados (cinco) relatou que havia um processo informal de delegação nas suas cooperativas. Isto é, mesmo não havendo a separação nos cargos, existia um processo de delegação do controle em curso e brevemente a segmentação seria estabelecida formalmente.

Após verificar suas observações sobre a segmentação das funções, os indivíduos foram instados a apontar se essa desvinculação deveria existir. Visando verificar alguma evidência sobre a preferência daqueles com potencial para influenciar na tomada de decisão do tipo de estrutura a ser adotada, os dados foram analisados considerando os cargos, a opção pela separação ou não das funções e a estrutura de controle vigente na cooperativa do respondente no momento da entrevista. As informações estão na tabela 22 abaixo.

A tabulação das opiniões dos entrevistados sobre se deveria ou não haver a desvinculação mostrou que dois indivíduos não tinham opinião formada a respeito; seis deles não eram favoráveis à separação dos cargos e os demais, 21 pessoas, opinaram que o gestor não deveria ser um indivíduo eleito.

Aqueles que não tinham opinião definida ocupavam os cargos de presidente e vice-presidente do CAdm, ambos tinham sido eleitos diretamente pela AGer e em suas cooperativas não havia a separação dos cargos, ou seja, a estrutura dual ainda permanecia no momento da entrevista.

Entre os que apontaram preferir que a estrutura fosse mantida como dual, ou seja, que o cargo de principal executivo fosse ocupado por indivíduo eleito ou nomeado, havia apenas um presidente. Ele foi eleito diretamente pela AGer e na sua cooperativa não havia a separação. Os demais, eram executivos contratados para o cargo.

Entre os 21 que responderam que deveria haver a desvinculação, isto é, a segregação das funções, 14 atuavam em cooperativas cuja estrutura já não era mais dual. Identificou-se que sete deles ocupavam o cargo de presidente do CAdm ou da $\mathrm{DExe}_{\{E\}}$, mas já não eram mais o CEO; quatro eram eleitos diretamente pela AGer e três nomeados pelo CAdm.

Vale destacar que dos sete entrevistados que optaram por uma estrutura não dual, mas que na sua cooperativa naquele momento ainda não havia a segregação dos cargos, quatro ocupavam os cargos de presidentes – dois eleitos pela AGer e dois nomeados pelo CAdm ao cargo.

Embora os dados não permitam inferências a respeito, aparentemente, não são consonantes com os resultados apontados por Costa, Chaddad e Azevedo (2012). Isto é, não se pode afirmar que o fato de o CAdm ter o direito de apontar o CEO, o que configuraria o modelo de Controle Quasi-Integrado Clássico, aumenta a probabilidade

Tabela 22 – Opinião sobre a separação, considerando o cargo, a função e o modelo de controle pelos cooperados na cooperativa.

Opinião / Cargo	Total	Controle Quasi-Integral		Controle	
	(n)	Modificado	Clássico	Compartilhado	Delegado
Sem opinião a respeito:	2	2	0	0	0
- Pres_DExe$_{\{E\}}$ = CEO	1	1	0	0	0
- Vice-Pres_CAdm	1	1	0	0	0
- Pres_Exec	0	0	0	0	0
- Executivos	0	0	0	0	0
Não deveria haver separação:	6	4	2	0	0
- Pres_CAdm	0	0	0	0	0
- Pres_DExe$_{\{E\}}$ = CEO	1	1	0	0	0
- Pres_Exec	0	0	0	0	0
- Executivos	5	3	2	0	0
Sim, deveria haver separação:	21	5	2	0	14
Eleito pela AGer	6	2	0	0	4
- Pres_CAdm ≠ CEO	4	0	0	0	4
- Pres_CAdm = CEO	1	1	0	0	0
- Pres_DExe$_{\{E\}}$ = CEO	1	1	0	0	0
Nomeado pelo CAdm	5	0	2	0	3
- Pres_CAdm ≠ CEO	3	0	0	0	3
- Pres_CAdm = CEO	2	0	2	0	0
Contratados (Estatutário ou não)	10	3	0	0	7
- Pres_Exec	6	0	0	0	6
- Executivos	4	3	0	0	1
Total Geral	29	11	4	0	14

da delegação dos direitos de controle. Portanto, reforça-se a necessidade de o tema continuar sendo explorado. Em particular, aqueles que abordam entrincheiramento, pois os achados parecem sugerir que o perfil dos presidentes é muito relevante para o processo decisório de profissionalizar a gestão da cooperativa.

Na sequência, os entrevistados também foram questionados sobre quais características da organização seriam determinantes para a adoção de um modelo de governança que permitisse a delegação dos direitos de controle aos gestores. Isto é, migrar para um o modelo de controle delegado. Além disso, foi solicitado que relatassem quais teriam sido ou seriam desafios para implementar esse processo na sua cooperativa.

Foram listadas aos entrevistados as opções apontadas no Anexo C e aberta a possibilidade de apontarem outras. De toda forma, no processo de tabulação dos dados foi considerado que se o entrevistado assinalasse a opção “elevado número de sócios”, isso seria equivalente a dizer, em termos teóricos, que a dispersão da propriedade seria importante. De forma similar, se apontasse “sócios com perfil heterogêneo”, o mesmo estaria se referindo às questões relacionadas a custos de

tomada de decisão coletiva. O mesmo ocorreu com a opção “demanda estabelecida pelo sistema de crédito”. Se essa opção fosse assinalada, considerou-se que se referia ao volume financeiro “tamanho” das operações da cooperativa.

Duas opções possíveis de serem elencadas pelos entrevistados precisaram ser agregadas durante o processo de tabulação por representarem elementos teóricos iguais. Assim, se o entrevistado assinalou “desenvolver muitas atividades econômicas (CNAES) diferentes” ou “atuação mais próxima do consumidor”, assumiu-se que ele estava se referindo à complexidade da gestão[60].

As opções mais frequentes apontadas por eles tinham relação com a complexidade da gestão e tamanho, em termos de volume financeiro das operações da cooperativa. Essas características foram apontadas, respectivamente, por 18 entrevistados, independentemente de serem favoráveis ou não à separação. Particularmente, independentemente de terem sido eleitos pela AGer ou nomeados pelo CAdm, 100% dos presidentes favoráveis à segmentação apontaram o tamanho da cooperativa, em termos de volume financeiro, como algo importante.

Por fim, a tabulação das respostas sobre o que seriam desafios para a implementação da separação na cooperativa. Permitiu verificar que as maiores dificuldades apontadas por aqueles favoráveis ao processo eram: características da estrutura organizacional e perfil dos conselheiros. Cerca de 70% dos presidentes eleitos ou nomeados apontaram esses dois pontos como limitadores do processo de alocação de autoridade.

4.5 Conclusões e Comentários

As conclusões aqui apontadas são exclusivamente relacionadas aos resultados gerados a partir da amostra de cooperativas estudadas; servem para gerar *insights* sobre aquelas com perfil similar. Entretanto, dada as limitações estatísticas, não permite inferências para a população como um todo desse tipo de organização.

A partir do perfil da cooperativa média da amostra que tinha 54,7 anos, 7,4 mil cooperados e desenvolvia 46 atividades econômicas em 53 filiais com distância média da sede de 76,6 km, pode se inferir que esse tipo de organização tem estrutura de propriedade dispersa com gestão complexa. Considerando o que é estabelecido na LGC, essas características são suficientes para se considerar que se deve pensar em ajustes nas suas estruturas de governança e controle. Por exemplo, adotar votação por delegação ou rever os formatos de eleições.

[60] Entre as observações adicionais apontadas pelos entrevistados, termos como risco, condição econômica, confiança, e agilidade no processo decisório foram verificadas. Todavia, os termos foram muito pulverizados e, portanto, desconsiderados no trabalho.

As cooperativas com maior demanda por atenção nesses aspectos, aquelas maiores e mais complexas e estatisticamente diferentes daquelas menores e menos complexas, estão concentradas na região Sul e Sudeste do país. Por extrapolação, as das regiões Norte e Nordeste, por terem ficado fora da amostra pelo processo de escolha, devem apresentar outras dificuldades, mas sua estrutura de governança e controle talvez ainda não seja um tema relevante de ajuste.

O controle pelo cooperado tipificado na maior parte das cooperativas é do tipo quasi-integral com modificações (MCM). Isto é, o principal executivo é um membro eleito diretamente em assembleia geral pelos demais sócios e assume formalmente esse cargo. Alguns deles promovem um processo de delegação informal para executivos contratados em regime de trabalho que, em sua maioria, construíram sua carreira profissional na própria cooperativa. Entretanto, não é desprezível aquelas organizações que adotam um processo de delegação do controle, ou seja, transferem formalmente a um executivo contratado a responsabilidade pelas decisões de gestão.

À medida que a separação dos resultados para identificar potencias diferenças entre ambos modelos tipificados não se mostrou adequada, algumas possíveis explicações merecem ser exploradas.

Uma candidata, pode ser o baixo número de cooperativas na amostra. Todavia, também é plausível considerar que hajam outras características não verificadas nesse trabalho com poder explicativo sobre a escolha da estrutura de governança e tipo de controle. Entre elas, características locais relacionadas à economia, tal qual o mercado de trabalho, cultura, fatos históricos do ciclo de vida dessas organizações, pessoas envolvidas com o controle, suas relações e dependência do sistema financeiro e a sua inserção na cadeia do agronegócio.

Além disso, é interessante considerar que o estudo foi realizado a partir de uma fotografia temporal da estrutura de governança e controle. Isso pode ser um fator limitante para capturar os seus processos de mudança e adaptação, ou seja, os ajustes que ocorrerem periodicamente. Portanto, talvez as características destoantes não sejam perceptíveis no curto prazo.

Diante dessa confluência de fatores, novos estudos com maior amostragem, que explorem outras caraterísticas e abordem metodologias que permitam capturar as adaptações ao longo do tempo são de extrema importância e estimulados.

De toda forma, os achados nos levam a refletir se as potenciais mudanças que ocorrem estão sendo promovidas no sentido de aumentar a eficiência do processo decisório com efeito na eficiência econômica da organização, mas com a preocupação de preservar o controle pelo cooperado. Essa questão também demanda mais explorações em outros trabalhos futuros. Um dos pontos cruciais é verificar se os vetores de mudança advêm das características do quadro de sócios,

dos dirigentes da cooperativa ou do mercado ou de todos esses elementos conjuntamente.

Ainda, independentemente do modelo de controle adotado, notam-se algumas diferenças interessantes na arquitetura organizacional das cooperativas estudadas. Enquanto o CAdm está presente na arquitetura organizacional de todas elas, talvez pela determinação da LGC, a configuração desse órgão tem peculiaridades entre os diferentes tipos de cooperativas. A principal delas é relacionada à sua composição.

Foi encontrado que a configuração predominante do CAdm é composta por membros com funções executivas e outros com papel deliberativo. Os primeiros formam uma diretoria-executiva "aninhada" no mesmo, cujo número de integrantes e processo eleitoral variam entre as cooperativas. Algumas optam por eleger seus membros diretamente via AGer; outras preferem transferir a autoridade de nomear seus integrantes aos membros eleitos para o órgão.

Aparenta, a partir dos achados, que os sócios optam por estruturas de governança que lhes permitem acesso direto a quem está envolvido com o processo decisório – "*the guy at the top*". Isto é, optam por eleger diretamente via AGer os integrantes da diretoria-executiva. Todavia, isso não significa dizer que eles desejem que a tomada de decisão não seja feita com profissionalismo.

Identificou-se a presença de profissionais em todas as organizações estudadas da amostra. Naquelas que a diretoria era composta somente por membros eleitos, havia executivos envolvidos com o processo decisório. A questão é que seus cargos não estavam descritos no ES. Os responsáveis pela sua contratação eram exclusivamente os integrantes da diretoria e por isso a transferência de autoridade foi considerada informal.

Nas diretorias categorizadas como mista ou contratadas, os cargos dos executivos estão descritos no ES. Isto é, os proprietários sabem minimamente as regras da contratação e suas responsabilidades. Nas que adotam o primeiro tipo, há sócios eleitos ou nomeados conjuntamente com profissionais contratados; naquelas do segundo tipo, há somente profissionais contratados na condução das atividades. A questão que aparenta ser crucial é o grau de formalidade dessa delegação e quem estabelece a necessidade da contratação dos profissionais.

Ficou claro que onde a gestão é formalmente conduzida por uma diretoria contratada, seus integrantes, inclusive o ocupante do cargo de presidente-executivo, são profissionais que, em sua maioria, desenvolveram carreira na própria cooperativa ou prestavam serviços à mesma.

Além dos órgãos que são padrão para uma estrutura de governança, foi identificada na maior parte das cooperativas a figura de conselhos consultivos e

comitês educativos. O que leva a crer que os cooperados envolvidos com a administração preocupam-se em buscar outros indivíduos para nortear seu processo decisório. Em alguns casos, em particular naquelas que optam por ter o conselho consultivo, há a presença de indivíduos que não são sócios.

Embora ainda não existam trabalhos consistentes que apontem para o número e distribuição quanto ao perfil de cooperados, aparenta que essas características têm efeito direto sobre o total de filiais, distribuição geográfica e quantidade de atividades econômicas da cooperativa e que isso tem efeito direto na estrutura de governança e controle adotada, em particular, porque em termos teóricos o perfil do proprietário envolvido na ação coletiva tem poder explicativo sobre as características dos dirigentes eleitos ou nomeados aos cargos com funções executivas.

Notou-se que o perfil médio do presidente do CAdm ou da diretoria-executiva das cooperativas da amostra é um indivíduo com idade aproximada de 65 anos, com boa formação escolar (nível superior) e que tem reputação entre os membros que os elegeram para o cargo, pois para chegar à posição atual, fez parte de outros órgãos da arquitetura organizacional da cooperativa. Em outras palavras, ocupou outras funções no CAdm ou CFis até estar “pronto” para ocupar o cargo. Após atingir o cargo, o “turnover” é praticamente inexistente, haja vista o montante médio de anos que está no cargo – ao menos 12 anos. Talvez essa informação sinalize algumas características do quadro de sócios: idade média avançada, que preza por conhecimento e valoriza a reputação para estabelecer elos de confiança com aqueles que mantém relações contratuais.

Para corresponder a essa confiança, os dirigentes que assumem a função de principal executivo, independentemente de terem sido eleitos pela AGer ou nomeados pelo CAdm, dedicam mais tempo às atividades da cooperativa do que aqueles que não assumem essa função. Seus esforços, em termos de alocação de tempo, são direcionados para o monitoramento da saúde financeira da cooperativa. Por sua vez, aqueles indicados pelos integrantes do conselho focam sua atenção no atendimento aos cooperados.

Em termos teóricos, além de tentarem corresponder ao que os demais sócios esperam deles, é esperado que a escolha da tarefa à qual alocarão tempo tenha relação com os mecanismos de controle e incentivo com os quais se depararam. Nesse sentido, os achados sugerem que quando se tornam CEOs, o fato de estarem subordinados ao CAdm e não a AGer faz com que se sintam mais monitorados por indicadores quantitativos, tal qual aqueles retirados dos demonstrativos (relatórios) contábeis. Em contrapartida, os que não assumem a função de principal executivo e que têm os sócios como Principal optam por alocar mais esforços na representação institucional. Já os nomeados pelo conselho também preferem alocar mais esforço

no monitoramento da saúde financeira da organização; ambos sentem-se menos cobrados por indicadores quantitativos.

As respostas dos sócios eleitos ou nomeados assumindo ou não a função de principal executivo aos mecanismos de incentivo não geram resultados que permitem *insights* mais claros. Notou-se que enquanto a AGer aumenta a parcela de remuneração variável, quando o membro eleito assume a função de principal executivo, o CAdm reduz essa parcela. Além disso, uma parcela significativa deles que recebe somente remuneração fixa para atuar na cooperativa não é desprezível. Esses resultados clamam por aprofundamentos nos tipos de mecanismos de incentivo que têm sido adotado nas cooperativas e quais resultados têm gerado.

Como se esperava, o perfil dos dirigentes aparenta ter efeito sobre a escolha dos executivos que atuam formal ou informalmente na gestão da cooperativa. Notou-se que esses profissionais são mais novos (56 anos) que aqueles que os contratam e têm formação escolar similar ou mais avançada, como cursos de especialização. Além disso, as respectivas trajetórias profissionais também estão relacionadas à da cooperativa, ou seja, a maior parte fez carreira ou prestava serviços para a organização que a contratou.

De toda forma, o olhar específico para a relação entre esses executivos e aqueles que os contrataram, mostrou que há uma complementaridade das suas atividades. Porém, também há pontos que ainda demostram a necessidade de ajustes e/ou possíveis confusões no processo de separação entre propriedade e controle. Por exemplo, nas situações em que os membros eleitos dedicam-se mais às atividades financeiras e comerciais, a dedicação dos executivos à essas atividades não diminui.

Nessa linha, a maior parte dos entrevistados, dirigentes e executivos, aponta que há necessidade da separação entre propriedade e controle, isto é, a desvinculação dos sócios eleitos das decisões de gestão. Todavia, aponta que as características da estrutura organizacional e o perfil dos conselheiros são barreiras para a sua implementação. Aparentemente, estão relacionando as características da estrutura organizacional às dos direitos de propriedade e trazendo à tona pontos cruciais dos perfis dos indivíduos que se candidatam aos cargos.

Na medida em que tanto os dirigentes eleitos quantos os nomeados ou contratados fizeram carreira na própria cooperativa, entender as motivações pelas quais escolheram essa trajetória e ainda continuam nos cargos auxiliará a entender o porquê da atual configuração da governança e do tipo de controle. Se por um lado a estreita relação desses indivíduos com a história da cooperativa e com uma parte dos sócios aparenta trazer coesão e equilíbrio ao processo gestão, por outro a ausência de experiência em outras organizações ou negócio pode se tornar um gargalo.

Nesse sentido, é recomendável que outros estudos venham explorar um pouco mais o perfil daqueles que estão ou estiveram no controle da organização. Identificar suas motivações, níveis de conhecimento, mecanismos de incentivo que os estimulam a dedicar esforços às atividades que lhes são delegadas pela sociedade trará contribuições para ampliar o conhecimento empírico do problema do controle.

Diante disso, a questão que é fortalecida nessa pesquisa é: - como aumentar a eficiência nas tomadas de decisão de controle e gestão, sem que isso implique em perda de controle pelos sócios? Sobretudo, em um cenário em que o conselho de administração é composto por produtores rurais, cujo tempo de dedicação à cooperativa é limitado e, muitas vezes, sua preferência de alocação de tempo é pela atividade produtiva e não a administrativa.

5 *INSIGHTS* E REFLEXÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O tema controle nas cooperativas brasileiras ainda envolucrado com as questões de governança é de extrema relevância. Todavia, os estudos relacionados à temática ainda são predominantemente doutrinários. Em geral, uma parcela importante das pesquisas tem como pressuposto que se a administração da organização for norteada pela prática dos princípios e valores do cooperativismo o controle ou sua governança será um modelo sem problemas, diferenciado e que deveria ser seguindo pelas demais empresas. Mesmo que haja algumas exceções, esse paradigma ainda limita o aprofundamento da geração de conhecimento sobre essas organizações.

Em contraposição, no âmbito internacional, em particular nos países da América do Norte e Europa, os estudos com embasamento mais científico e menos doutrinário são predominantes. Todavia, são caracteristicamente segmentados em áreas de conhecimentos, tais como sociologia, ciências políticas e economia, tal qual esse trabalho - alicerçado sobre os conceitos econômicos.

As pesquisas futuras sobre controle e governança nessas organizações, dada as suas peculiaridades, deveriam considerar a possibilidade de adotar *approach* acadêmico multidisciplinar, isto é, envolver diferentes áreas de conhecimento e diferentes pesquisadores. Essa alternativa, considerando os avanços nos meios de comunicação e troca de banco de dados, aparenta ser uma solução factível.

O estudo sobre o controle e os problemas inerentes pela presença dos sócios na gestão, considerado como um tópico particular dentro dos estudos sobre governança nas cooperativas, deve ser endereçado prioritariamente àquelas cuja estrutura de propriedade é caracterizada como dispersa e que desenvolvem um conjunto de atividades que permite tipificá-las como complexas. Pequenos grupos ou aquelas não complexas talvez tenham outros problemas ou desafios a serem explorados do ponto de vista empírico.

As estatísticas apresentadas mostraram que as cooperativas, independente de serem aquelas cujo tema governança e controle é relevante, estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste - as mais economicamente desenvolvidas do país. Essa constatação chama atenção e desafia a academia a trazer explicações. Em termos teóricos seria esperado a maior presença dessas organizações nas menos desenvolvidas - Nordeste e Norte. As tentativas de atrelar sua presença à influencia da imigração e cultura europeia carece de aprofundamentos teóricos. A partir de pontos explicitados no capítulo 2, um caminho dos caminhos a ser explorado são as características do mercado de trabalho - “of farm labor” - para produtores rurais e/ou seus familiares.

É importante investigar não só o por quê surgem em menor quantidade, mas também por quê as maiores e mais longevas estão concentradas nas regiões com economia mais pujante. É possível que isso tenha relação com características locais, como dito, mas isso requer que haja esforços acadêmicos para buscar essas respostas. As parcerias entre pesquisadores das diferentes regiões do Brasil poderão contribuir com a coleta, sistematização e análise dos dados de forma estruturada.

O banco de dados disponibilizado pela RFB tem *proxies* bastante ricas sobre essas organizações, tal qual as usadas nesse tese. O seu acesso é facilitado, diferente RAIS que pode ser fornecida pelo Ministério do Trabalho mediante solicitação e justificativa. Esse último, mesmo com toda a complexidade burocrática para acessá-lo, não deve ser descartado - tem dados interessantes sobre remuneração e quantidade e características da mão-de-obra empregadas. A junção de ambos a partir do CNPJ é um desafio “simples”mas ainda a ser realizado.

O enriquecimento desse futuro banco de dados a partir de dados secundários coletados em relatórios anuais, estatutos sociais, atas de assembleia e de reuniões dos conselhos poderá gerar análises bastante ricas e promissoras para geração de conhecimento sobre essas organizações. Por exemplo, sobre seus ciclos de vida, estruturas de governança e tipo de controle. Todavia, o principal desafio permanece - acesso aos documentos. Uma alternativa viável é, novamente, o esforço conjunto dos pesquisadores nacionais, haja vista as agências públicas de fomento a pesquisa relutarem em fornecem recursos para coleta e sistematização de dados.

Em particular, parte desse desafio será superado a partir do atual projeto de pesquisa aprovado pelo pesquisador junto ao CNPq. Foram aprovados recursos para adquirir junto às Juntas Comerciais dos Estados documentos, tais como, estatutos sociais, atas de AGer e reunião do CAdm das cooperativas.

Adicionalmente, como visto, a coleta de dados primários através de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, aplicações de questionários, embora tenha sido facilitada pelas plataformas de reunião *online* ainda é uma barreira. A questão chave não é identificar quem seriam os indivíduos a serem entrevistados, mas sim conseguir abrir um espaço na sua agenda. Isto é, conseguir apresentar a eles a importância da sua participação no processo de construção de conhecimento.

Entre os *insights* extraídos das entrevistas com os dirigentes, embora hajam limitações relacionadas ao tamanho da amostra e metodologia para sistematizar a análise dos dados das entrevistas, mostraram que o debate sobre transferência de autoridade depende quase que exclusivamente dos presidentes. Aparentemente, a decisão sobre contratar profissionais para as funções executivas, inclusive para substituí-lo como principal executivo, é exclusivamente sua e daqueles que o acompanham ao longo da sua carreira no conselho.

Em síntese, a pesquisa permite apontar que a agenda de pesquisa sobre essa temática ainda merece um conjunto de aprimoramentos. É certo que alguns passos estão sendo dados nos últimos anos, mas há ainda muito a ser desenvolvido. O principal desafio ainda está na coleta de dados e no *approach* a ser conduzido na pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Renée B; HERMALIN, Benjamin E; WEISBACH, Michael S. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *journal of Economic Literature*, American Economic Association, v. 48, n. 1, p. 58–107, 2010.

AGHION, Philippe; TIROLE, Jean. Formal and real authority in organizations. *journal of political economy*, The University of Chicago Press, v. 105, n. 1, p. 1–29, 1997.

ALBAEK, Svend; SCHULTZ, Christian. On the relative advantage of cooperatives. *Economics Letter*, Elsivier Science S.A., v. 59, p. 397–401, 1998.

ALCHIAN, Armen A; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, JSTOR, v. 62, n. 5, p. 777–795, 1972.

ALESSI, Louis De. Property rights, transactions costs, and x-ifficiency: An essay in economics theory. *The American Economic Review*, American Economic Association, v. 73, n. 1, p. 64–81, 1983.

AMANHã, Revista. Adeus aos eternos presidentes. Revista Amanhã, Disponível em: https://www.estrategianaadvocacia.com.br/noticias2.asp?id=6345. Acesso em: 19 de ago de 2022, 2022.

AMODEO, Nora B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade. Rio de Janeiro,*. Tese (Doutorado) — Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

ANG, James S. et al. Agency costs and ownership structure. *The journal of Finance*, v. 55, n. 1, p. 81–106, Feb 2007.

ARANTES, Flavio. Parmalat paga r$ 150 milhões pela batavo. *A Folha de São Paulo*, 1998. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi08049820.htm>.

ARIYARATNE, C. et al. Measuring x-efficiency and scale efficiency for a sample of agricultural cooperatives. *Agricultural and Resource Economics Review*, v. 29, n. 2, p. 198–207, 2000.

ARROW, Kenneth. *Social Choice and Individual Values*. [S.l.]: Yale University Press, 2012.

ARROW, Kenneth J. Control in large organizations. *Management Science*, INFORMS, v. 10, n. 3, p. 397–408, 1964.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. S. *Management Accounting*. [S.l.]: Prentice Hall, 2004.

AUTORIDADE. In: ____. *Dicionário Aurélio*. [S.l.]: Dicionário Aurélio, Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&ampf=0&ampt=0&amppalavra=autoridade>. Acesso em: 12 de mai de 2021, 2021. cap. autoridade.

BAKER, George; GIBBONS, Robert; MURPHY, Kevin J. Informal authority in organizations. *journal of Law, Economics, and organization*, Oxford Univ Press, v. 15, n. 1, p. 56–73, 1999.

____. Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 117, n. 1, p. 39–84, 2002.

BAKKEN, Henry H.; SCHAARS, Marvin A. *Economics of Cooperative Marketing*. [S.l.]: McGraw-Hill Book Company Inc, 1932.

BALIGA, B Ram; MOYER, R Charles; RAO, Ramesh S. Ceo duality and firm performance: What's the fuss? *Strategic Management journal*, John Wiley and Sons, p. 41–53, 1996.

BANERJEE, Abhijit et al. Inequality, control rights, and rent seeking: sugar cooperatives in maharashtra. *journal of Political Economy*, The University of Chicago Press, v. 109, n. 1, p. 138–190, 2001.

BARTON, David G. What is a cooperative. In: ____. [S.l.]: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989. p. 1–20.

____. A comparison of traditional and newly emerging forms of cooperative capitalization. In: *NCR - 194 Research on Cooperatives Annual Meeting*. [S.l.: s.n.], 2004.

BARTON, David G.; BOLAND, Michael; CHADDAD, Fabio R. Current challenges in financing agricultural cooperatives. *Choices*, v. 26, n. 3, p. 1–5, 2011.

BEBCHUK, Lucian; COHEN, Alma; FERRELL, Allen. What matters in corporate governance? *Review of Financial studies*, Soc Financial Studies, v. 22, n. 2, p. 783–827, 2009.

BEBCHUK, Lucian Arye. A rent-protection theory of corporate ownership and control. 1999.

BEBCHUK, Lucian Arye; FRIED, Jesse M; WALKER, David I. Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation. 2002.

BEBCHUK, Lucian A; WEISBACH, Michael S. The state of corporate governance research. *Review of Financial Studies*, Soc Financial Studies, v. 23, n. 3, p. 939–961, 2010.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Ailsa. Corporate governance and control. *Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier, v. 1, p. 1–109, 2003.

BECKER, Gary Stanley. A theory of the allocation of time. *The Economics Journal*, v. 75, p. 493–517, 1965.

BENECKE, Dieter W. *Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico dos países do terceiro mundo*. Porto Alegre, Br: Cooperativa dos Jornalistas de Porto Alegre, 1980.

BENSON, Bruce L. Rent seeking from a property rights perspective. *Southern Economic journal*, JSTOR, p. 388–400, 1984.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. The modern corporate and private property. *McMillian, New York, NY*, 1932.

BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian. Corporate governance and firm performance. *journal of corporate finance*, Elsevier, v. 14, n. 3, p. 257–273, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. Dissertação (Mestrado) — Tese (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *economia, crescimento e estrutura de capital. Piracicaba,*. Tese (Doutorado) — Tese (Doutorado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Corporate governance and the role of the managers in brazilian cooperatives. In: *The Paper was specially written for CIRIEC - Working Group*. [S.l.: s.n.], 2003.

BIALOSKORSKI-NETO, Sigismundo. Corporate governance and the role of the managers in brazilian cooperatives. In: . [S.l.: s.n.], 2003.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Sociedade Brasileira de Economia, Sociologia e Administração Rural, p. 109–127, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BACHMANN, Reinhard. The role of trust in cooperative organizations’ life cycle. In: *Anais of Management International Conference, Pula, Croacia*. [S.l.: s.n.], 2016.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; BARROSO, Marcelo Francini Girão; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *BBR-Brazilian Business Review*, FUCAPE Business school, v. 9, n. 2, 2012.

BIJMAN, Jos; HANISCH, Markus; SANGEN, Ger. Shifting control? the changes of internal governance in agricultural cooperatives in the eu. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Wiley Online Library, v. 85, n. 4, p. 641–661, 2014.

BIJMAN, Jos; HENDRIKSE, George; OIJEN, Aswin. Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, Wiley Online Library, v. 34, n. 3-5, p. 204–217, 2013.

BIJMAN, Jos; ILIOPOULOS, Constantine. Farmers’cooperatives in the eu: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Wiley Online Library, v. 85, n. 4, p. 497–508, 2014.

BIJMAN, WJ; SANGEN, Ger van der; HANISCH, Markus. Exploring innovations in internal governance in european agricultural cooperatives. 2012.

BLAIR, Roger D.; KASERMAN, David L.; ROMANO, Richar E. A pedagogical treatment of bilateral monopoly. *Southern Economic Journal*, Southern Economic Association, v. 55, n. 4, p. 831–841, 1989.

BORGEN, Svein Ole. Rethinking incentive problems in cooperative organizations. *journal of Socio-Economics*, Elsivier, v. 33, p. 383–393, 2004.

BORTOLETO, Fabiana C.; COSTA, Davi R. de M. The chief discritionary behavior: Earnings management in brazilian agricultural cooperatives. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, SOCIOLOGIA E ADMINISTRAçãO RURAL. *Anais do 53º Congresso da SOBER, 26 a 29 de Julho, 2015, João Pessoa, Paraíba*. [S.l.], 2015.

BRASIL. Dispõe sobre o sistema nacional de crédito cooperativo e revoga dispositivos das leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil*$_0 3/leis/lcp/lcp130.htm, 2009.$

BRASIL, Banco Central do. Resolução nº 4.434, de 5/8/2015; dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. *Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4434&amptipo =Resolu%C3%A7%C3%A3o&ampdata=05/08/2015>*, 2015.

BRASIL, Governo Federal do. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil*$_0 3/leis/l5764 > .Acessoem : 30dejunhode2020, 1971.$

BRASIL, RFB Receita Federal do. dados públicos - cnpj. *Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/dados-publicos-cnpj>. Acesso em: 30 de jun de 2020*, 2020.

BRICKLEY, James A; COLES, Jeffrey L; JARRELL, Gregg. Leadership structure: Separating the ceo and chairman of the board. *journal of corporate Finance*, Elsevier, v. 3, n. 3, p. 189–220, 1997.

BRICKLEY, James A.; SMITH, Clifford W.; ZIMMERMAN, Jerold L. *Managerial Economics and Organizational Architecture*. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2016.

BUCHANAN, James M. An economic theory of clubs. *Economica*, Wiley on behalf of The London School of Economics and Political Science and The Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines, v. 32, n. 125, p. 1–14, 1965.

CANASSA, Bruno José. *Entrincheiramento gerencial e criação de valor nas cooperativas de crédito brasileiras*. Dissertação (Mestrado) — Tese (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2018.

CANASSA, Bruno J.; COSTA, Davi R. de Moura. Determinants for the cost of equity in agricultural cooperatives. *Revista Brasileira de Estrategia*, v. 9, n. 3, p. 308–323, sep-dec 2016.

CARINI, Chiara; BORZAGA, Carlo; CARPITA, Maurizio. Advancing statistics on cooperatives: Reflections on six country cases studies. *Euricse Working Papers*, SSRN, 2018.

CHADDAD, Fabio; ILIOPOULOS, Constantine. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, Wiley Online Library, v. 29, n. 1, p. 3–22, 2013.

CHADDAD, Fabio R. *The Economics and Organization of Brazilian Agriculture: Recent Evolution and Productivity Gains*. [S.l.]: Academic Press in an imprint of Elsevier, 2016.

CHADDAD, Fabio R; COOK, Michael L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Applied Economic Perspectives and Policy*, Oxford University Press, v. 26, n. 3, p. 348–360, 2004.

CHIANG, Alpha C.; WAINWRIGHT, Kevin. *Fundamental Methods of Mathematical Economics*. 5. ed. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2005. v. 1.

COAMO, Revista. Governança corporativa. Publicação COAMO, Disponível em: http://www.coamo.com.br/jornal/conteudo.php?ed=69id=1192. Acesso em: 8 de ago de 2022, n. 496, 2022.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. *Economica*, John Wiley and Sons, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

____. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, The University of Chicago Press, v. 3, p. 1–44, 1960.

COBIA, David W. Distribution of net income. In: ____. [S.l.]: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ, 1989.

COMMONS, John R. *Legal Foundations of Capitalism*. [S.l.]: University of Wisconsin Press, 1968.

CONCLA, Comissão Nacional de Classificação. *Tabela de Natureza Jurídica 2018*. [S.l.], 2021.

CONDON, Andrew M. The methodology and requirements of a theory 'of modern cooperative enterprise. In: ____. [S.l.]: ACS Service Report, 1987.

CONTROLE. In: ____. *Dicionário Aurélio*. [S.l.]: Dicionário Aurélio, Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=controle>. Acesso em: 12 de mai de 2021, 2021. cap. controle.

COOK, Michael L. The future of us agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American journal of Agricultural Economics*, JSTOR, v. 77, n. 5, p. 1153–1159, 1995.

COOK, Michael L; BURRESS, Molly J. The impact of ceo tenure on cooperative governance. *managerial and decision economics*, Wiley Online Library, v. 34, n. 3-5, p. 218–229, 2013.

COOK, Michael L.; CHADDAD, Fabio R. Redesigning cooperatives boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, American Agricultural Economics Association, v. 86, n. 5, p. 1249–1253, 2004.

COOK, Michael Lee; CHADDAD, Fabio Ribas; ILIOPOULOS, Constantine. Advances in cooperative theory since 1990: A review of agricultural economics literature. In: ____. [S.l.]: Erasmus University Rotterdam, Rotterdam school of Management, 2004.

CORNFORTH, Chris. Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, v. 16, p. 487–523, 1995.

____. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of public and cooperative economics*, Blackwell Science Ltd/Inc., v. 75, n. 1, p. 11–32, 2004.

CORNFORTH, Chris; EDWARDS, Charles. Board roles in the strategic management of non-profit organisations: theory and practic. *Corporate Governance: An International Review*, Wiley Online Library, v. 7, n. 4, p. 346–362, 1999.

COSTA, Davi Rogério de Moura. *Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras*. Tese (Doutorado) — Tese (Doutorado) - Escola de Economia de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2010.

COSTA, Davi Rogério de Moura; AZEVEDO, Paulo Furquim de; CHADDAD, Fabio Ribas. Determinants of the separation of ownership and decision management in brazilian farmer-owned cooperatives. *Revista de Administração (São Paulo)*, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v. 47, n. 4, p. 581–595, 2012.

COSTA, Davi Rogério de Moura; CHADDAD, Fabio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, SciELO Brasil, v. 50, n. 2, p. 285–300, 2012.

COSTA, Davi R. de Moura. *Rating de Cooperativas Agropecuárias: Uma Contribuição Metodológica*. Dissertação (Mestrado) — Tese de Mestrado, apresentada na Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiróz", 2005.

COSTA, Davi R. M; CHADDAD, Fabio R.; AZEVEDO, Paulo F. The determinants of ownership structure: Evidence from brazilian agricultural cooperatives. *Agribusiness an International journal*, Wiley Online Library, v. 29, n. 1, p. 62 – 79, 2013.

CWIK, Bryan. Property right in non-rival goods. *The Journal of Political Philosophy*, John Wiley & Sons Ltd., v. 24, n. 4, p. 470–486, 2016.

DATAR, Srikant; KYLP, Susan Cohen; LAMBERT, Richard A. Balancing performance measures. *Journal of Accounting Research*, University of Chicago on behalf of the Institute of Professional Accounting, v. 39, n. 1, p. 75 – 92, 2001.

DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON, Lex. Toward a stewarship theory of management. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 20–47, 1997.

DELOACH, D. B. Growth of farmers cooperatives: Obstacles and opportunities. *journal of Farm Economics*, Blackwell Publishing on behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, v. 44, n. 2, p. 489–500, 1962.

DEMSETZ, Harold. Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*, American Economic Association, v. 57, n. 2, p. 347–359, 1967.

DENG, Wendong; HENDRIKSE, George WJ. Managerial vision bias and cooperative governance. *European Review of Agricultural Economics*, Oxford Univ Press, p. jbv017, 2015.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. *Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda 2010/2011: Economia Solidária, PROGER.* [S.l.], 2011.

DIXIT, Avinash. Incentives and organization in the public sector. *Journa, of Human Resources*, University of Wisconsin Press, v. 37, n. 4, p. 696–727, 2002.

DOBSON, Paul; WATERSON, Michael; CHU, Alex. *The Welfare Consequences of the Exercise of Buyer Power*. [S.l.]: Office of Fair Trade, 1998.

ECONÔMICO, Valor. As 1000 maiores | valor econômico. Especial Valor, Disponível em: https://especial.valor.com.br/valor1000/2020/ranking1000maiores. Acesso em: 28 de mai de 2021, 2021.

EILERS, Christiane; HANF, Claus Hennig. Contracts between farmers and farmers' processing co-operatives: A principal-agent approach for the potato starch industry. In: ____. [S.l.]: Physica-Verlag Heidelberg, 1999. p. 267–284.

EMELIANOFF, Ivan V. *Economic Theory of Cooperation*. [S.l.]: Center for Cooperatives of University of California, 1995.

ESTADÃO. Estadão empresas mais: Ranking 1500. Publicações Estadão, Disponível em: https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais/ranking-1500/?nome=& setor_nome=agricultura-e-pecuaria & uf_sede= . Acesso em: 28 de mai de 2021, 2021.

EU, European Commission et al. *System of National Accounts*. [S.l.]: International Monetary Fund, 2009.

EXAME, Revista. Maiores & melhores do agronegócio. Maiores e Melhores, Disponível em: : https://mm.exame.com. Acesso em: 28 de mai de 2021, 2021.

FAIRBAIRN, Brett. The meaning of rochdale: The rochdale pioneers and the co-operative principles. *Occasional Paper Series*, Centre for Study of Co-operatives - Unversity of Saskatchewan, 1994.

FAMA, Eugene F; JENSEN, Michael C. Agency problems and residual claims. *The journal of Law and Economics*, The University of Chicago Press, v. 26, n. 2, p. 327–349, 1983.

____. Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, The University of Chicago Press, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FELTHAM, Gerald A.; XIE, Jim. Performance measure congruity and diversity in mult-task principal/agent relations. *The Accounting Review*, American Accounting Associantion, v. 69, n. 3, p. 429–453, 1994.

FENG, Li; HENDRIKSE, George. Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: cooperatives versus publicly listed firms. *European Review of Agricultural Economics*, Oxford Univ Press, v. 39, n. 2, p. 241–255, 2012.

FERREIRA, Marco Aurelio Marques; BRAGA, Marcelo Jose. Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, Departamento de Administração da USP, v. 42, n. 3, p. 302–312, 2007.

FORBES, Revista. As 100 maiores empresas do agronegócio brasileiro em 2020. Revista Forbes, Disponível em: https://forbes.com.br/forbesagro/2021/03/as-100-maiores-empresas-do-agronegocio-brasileiro-em-2020/. Acesso em: 28 de mai de 2021, 2021.

FRANTZ, Roger S. *X-efficiency: Theory, Evidence and Applications*. [S.l.]: Springer Science+Business Media, New York, 1997.

FULTON, Murray; POHLER, Dionne. Governance and managerial efforts in cosumer-owned enterprises. *European Review of Agricultural Economics*, Oxford University Press and Foundation for the European Review of Agricultural Economics, v. 42, n. 5, p. 713 – 737, 2015.

GALANG, Roberto M. N.; LAVADO, Rouselle F.; III, George O. White. Defining the co-operative difference. *Academy of Management*, Elsivier Inc., p. 2168–2177, 2008.

GESTãO. In: ____. *Dicionário Aurélio*. [S.l.]: Dicionário Aurélio, Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&ampf=0&ampt=0&amppalavra=gestão>. Acesso em: 12 de mai de 2021, 2021. cap. gestão.

GIBBONS, Robert. Incentives in organizations. *The Journal of Economics Perspectves*, American Economic Association, v. 12, n. 4, p. 115–132, 1998.

GIBBONS, Robert; MATOUSCHECK, Niko; ROBERTS, John. Decisions in organizations. In: GIBBONS, Robert; ROBERTS, John (Ed.). *The Handbook of Organizational Economics*. New Jersey, USA: Princeton University Press, 2013.

GIBBONS, Robert; ROBERTS, John. *The handbook of organizational economics*. New Jersey, USA: Princeton University Press, 2013.

GILLAN, Stuart L. Recent developments in corporate governance: An overview. *journal of corporate finance*, Elsevier, v. 12, n. 3, p. 381–402, 2006.

GODWIN, Parke. *Popular view of the Doctrines of Charles Fourier*. [S.l.]: Google Books, 1844.

GORTON, Gary; SCHMID, Frank. Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from austrian cooperative banking. *journal of Corporate Finance*, Elsevier, v. 5, n. 2, p. 119–140, 1999.

GROSSMAN, Sanford J; HART, Oliver D. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *journal of political economy*, The University of Chicago Press, v. 94, n. 4, p. 691–719, 1986.

HAKELIUS, Karin. Understanding the board of swedish farmer cooperatives – cases focusing on t board composition and interaction patterns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, Elsivier Ltd, v. 6, p. 45–52, 2018.

HANSMANN, Henry. A theory of status of organizations. *journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press, v. 2, n. 1, p. 119–130, 1986.

____. Ownership of the firm. *journal of Law, Economics, & Organization*, JSTOR, v. 4, n. 2, p. 267–304, 1988.

____. *The ownership of enterprise*. [S.l.]: Harvard University Press, 1996.

____. Ownership and organizational form. In: GIBBONS, Robert; ROBERTS, John (Ed.). *The Handbook of Organizational Economics*. New Jersey, USA: Princeton University Press, 2013.

HART, Oliver. Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, v. 105, n. 430, p. 678–689, 1995.

HART, Oliver; MOORE, John. Property rights and the nature of the firm. *journal of political economy*, The University of Chicago Press, v. 98, n. 6, p. 1119–1158, 1990.

HELLAND, Eric; SIKUTA, Michael. Who's monitoring the monitor? do outside directors protect shareholders' interests? *Available at SSRN 481943*, SSRN, 2003.

HELMBERGER, Peter. Future roles for agricultural cooperatives. *journal of Farm Economics*, Oxford University Press, v. 48, n. 5, p. 1427–1435, 1966.

HELMBERGER, Peter G. Cooperative enterprise as a structural dimension of farm markets. *journal of Farm Economics*, Oxford University Press, v. 46, n. 3, p. 603–617, 1964.

HELMBERGER, Peter G.; HOOS, Sidney. Cooperative enterprise and organization theory. *journal of Farm Economics*, Oxford University Press, v. 44, n. 2, p. 73–86, 1962.

HENDRIKSE, George. Boards in agricultural cooperatives: Competence, authority, and incentives. *ERIM Report Series*, p. 19, 2005.

____. Two vignettes regarding boards in cooperatives versus corporations. In: ____. *Vertical markets and cooperative hierarchies*. [S.l.]: Springer, 2007. p. 137–150.

HENDRIKSE, George WJ. Contingent control rights in agricultural cooperatives. In: ____. [S.l.]: Shaker Verlag: Aachen, 2005. p. 385–394.

HENDRIKSE, George WJ; VEERMAN, Cees P. Marketing co-operatives: An incomplete contracting perspective. *Journal of Agricultural Economics*, Wiley Online Library, v. 52, n. 1, p. 53–64, 2001.

____. Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis. *Agricultural Economics*, Wiley Online Library, v. 26, n. 3, p. 205–216, 2001.

HENDRIKSE, George W. J. Screening, competition and the choice of the cooperative as an organisational form. *journal of Agricultural Economics*, Wiley Online Library, v. 49, n. 2, p. 202–217, 1998.

HENESSY, Thia C.; REHMAN, Tahir. Assessing the impact of the impact of the 'decoupling' reform of the common agricultural policy on irish farmers' off-farm labour market participation decisions. *Journal of Agricultural Economics*, The Agricultural Economics Society, v. 59, n. 1, 2008.

HERMALIN, Benjamin E; WEISBACH, Michael S. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *FRBNY Economic Policy Review*, 2003.

HERRERA, Gabriel Paes et al. Econometric analisys of income, productivity and diversification among smalholders in brazil. *Land Use Policy*, Elsivier, v. 76, p. 455–549, 2018.

HOLMSTROM, Bengt. Future of cooperatives: A corporate perspective. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Citeseer, p. 404–417, 1999.

HOLMSTROM, Bengt; MILGROM, Paul. Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law Economics and Organization*, Oxford University Press, v. 7, p. 25–52, 1991.

HUETH, Brent; MARCOUL, Philippe. Incentive pay for ceos in cooperative firms. *American journal of Agricultural Economics*, Oxford University Press, v. 91, n. 5, p. 1218–1223, 2009.

____. Agents monitoring their manager: A hard-times theory of producer cooperation. *Journal of Economics Management Strategy*, Wiley Periodicals, Inc, v. 24, n. 2, p. 92–109, 2015.

HUGON, Paul. *História das Doutrinas Econômicas*. São Paulo, Br: Editora Atlas, 1970.

HUHTALA, kari; TUOMINEN, Pasi; TUOMINEN, Terhi. Director selection in agricultural cooperatives— the process and the roles in the finnish context. *Cogent Business Management*, Creative Commmons Attribution (CC-BY) 4.0 Licence, v. 7, 2020.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatítica. Código dos municípios ibge. *Disponível em: https://www.ibge.gov.br/explica/codigos-dos-municipios.php*, 2019.

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. *Empresômetro - Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras*. [S.l.]: IBPT, 2012.

ICA, (International Cooperative Association. What is a cooperative? https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative, 2020.

ILIOPOULOS, Constantine. *Ownership and Governance in Agricultural Cooperatives: An Update*. 2015. Reserachegate.

ILO. *Conceptual Framework - on Measurement of Cooperatives and its Operationalization*. [S.l.], 2017.

____. *Use of Statistics on Cooperatives in National Policy Making*. [S.l.], 2017.

IMERMAN, Mark David. *An application of the theory of club goods to capitalization structures and membership investment interests in agricultural cooperatives*. Tese (Doutorado) — Iowa State University, 1993.

JENSEN, Michael C; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *journal of financial economics*, Elsevier, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

____. Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *journal of business*, JSTOR, p. 469–506, 1979.

____. Specific and general knowledge and organizational structure. *journal of Applied Corporate Finance*, Harvard Business Press, v. 8, n. 2, p. 4 – 18, 1992.

JIA, Xiangping; HU, Yamei; HENDRIKSE, George. Centralized versus individual: governance of farmer professional cooperatives in china. In: ____. [S.l.]: Edwards Elgar Publishing Limited, 2016. cap. 9.

JUBAN, Jean-Yves et al. Pay police and organizational design of french cooperatives: questioning incentive theory. *RHIME - Management Human Enterprise*, v. 4, n. 24, p. 25–44, 2016.

KAARLEIITO, Paavo. On the economic nature of cooperation. *Acta Agriculturae Scandinavica*, Taylor & Francis Group, v. 6, n. 3, p. 244–352, 1956.

KABOSKI, Joseph P.; TOWNSEND, Robert M. A structural evaluation of a large-scale quasi-experimental microfinance initiative. *Econometrica*, v. 79, n. 5, p. 1357 – 1406, 2011.

KI-MOON, Ban. 2012 - international year of cooperatives. *Disponível em: <https://www.un.org/en/events/coopsyear/>. Acesso em: 10 de fev de 2020*, 2012.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, The University of Chicago Press, v. 21, n. 2, p. 297–326, 1978.

KREPS, David. *A course in Microeconomic Theory*. [S.l.]: Princeton University Press, 1990.

LEIBENSTEIN, Harvey. Allocative efficiency vs. "x-efficiency". *American Economic Review*, American Economic Association, v. 56, n. 3, p. 392–415, 1966.

LEVAY, Clare. Agricultural co-operative theory: A review. *journal of Agricultural Economics*, Blackwell Publishing Ltd, v. 34, n. 1, p. 1–44, 1983.

LOEHMAN, Edna; DINAR, Ariel. Cooperative solution of local externality problems: A case of mechanism design applied to irrigation. *journal of environmental, economics and management*, Academic Press Inc., v. 26, p. 235–256, 1994.

LONDERO, Paola R.; STANZANI, Lívia M. L.; SANTOS, Ariovaldo dos. Uma análise da contribuição econômica e social das cooperativas agropecuárias brasileiras pela demonstração do valor adcionado. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Academia Brasileira de Ciências Contábeis, p. 291–309, 2019.

MACHO-STADLER, Inés; PÉREZ-CASTRILLO, J David. *An introduction to the economics of information: incentives and contracts*. [S.l.]: Oxford University Press on Demand, 2001.

MARSHALL, Alfred. *Principles of Economics*. [S.l.]: MacMillan, 1890.

MARTIN, John P. X-inefficiency, managerial effort and protection. *Economica, News Series*, Wiley on Behalf of The London School of Economics and Political Science and The Suntory Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines, v. 45, n. 179, p. 273–286, 1978.

MAS-COLELL, Andreu et al. *Microeconomic theory*. [S.l.]: Oxford university press New York, 1995. v. 1.

MCGUIRE, Martin. Private good clubs and public good clubs: Economic models of group formation. *The Swedish Journal of Economics*, Wiley on behalf of The Scandinavian Journal of Economics, v. 74, n. 1, p. 84–99, 1972.

MIKAMI, Kazuhiko; TANAKA, Satoru. Food processing business and agriculture cooperatives in japan: Market power and asymmetric information. *Asian Economic Journal*, East Asian Economic Associantion and Blackwell Publishing Ltd., v. 22, n. 1, p. 83–107, 2008.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. An economic approach to influence activities in organization. *American Journal of Sociology*, The Univesity of Chigago, v. 94, n. supplement, p. s154 – 1179, 1988.

____. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. In: ____. *Perspectives on Political Economy*. [S.l.]: Cambridge Univesity Press, 1990.

MILGROM, Paul R; ROBERTS, John Donald. *Economics, organization and management.* [S.l.]: Prentice-hall, 1992.

MILL, John Stuart. *Principles of Political Economy*. [S.l.]: Longmans, Green, Reader and Dyer, 1866.

MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. [S.l.]: Prentice Hall, 1979.

MUSGRAVE, Richard. *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy.* [S.l.]: McGraw-Hill, 1959.

NEVES, Mateus C. R. et al. The impact of cooperative membership on farm income. In: *Anais of 30th International Conference of Agricultural Economists, Vancouver, Canada*. [S.l.: s.n.], 2018.

NICHOLSON, Walter; SNYDER, Christopher. *Microeconomic theory - Basic Principles and Extensions*. [S.l.]: Thomson South-Western, 2008. v. 1.

____. *Microeconomic theory: Basic principles and extensions*. [S.l.]: Nelson Education, 2011.

NILSSON, Jerker; PETERSEN, Soren Büchman. The rationale of traditional co-operatives - the case of danish crown. In: *The Food Section in Transition - Nordic Research*. [S.l.: s.n.], 2000.

NOURSE, E. G. The economic philosophy of co-operation. *American Economic Review*, American Economic Association, v. 12, n. 4, p. 577–597, 1922.

NOVKOVIC, Sonja. Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, Elsivier Inc., p. 2168–2177, 2008.

OCEPAR. *Autogestão das Cooperativas, disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/autogestao/institucional*. [S.l.], 2020.

OLSON, Mancur. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. [S.l.]: Harvard University Press, 2002. v. 186.

OSTROM, Elinor. Colletctive action and the evolution of social norms. *Journal of Economics Perspectives*, v. 14, n. 3, p. 137–158, 2000.

____. How types of goods and property rights jointly affect collective action. *Journal of Theoretical Politics*, Sage Publications, v. 15, n. 3, p. 239–270, 2003.

OSTROM, Elinor; HESS, Charlotte. Private and common property rights. *Available at SSRN 1304699*, SSRN, n. 3, 2007.

PANZUTTI, Ralph. Transformações do cooperativismo agrícola no estado de são paulo e intervenção do estado. *Informações Econômicas*, Instituto de Economia Agrícola, 1997.

PELLERVO. Cooperatives as businnes model. *Disponível em: <https://pellervo.fi/english/co-operative-business-model/>. Acesso em: 30 de jun de 2020*, 2020.

PHILLIPS, Richard. Economic nature of the cooperative association. *Journal of Farm Economics*, Blackwell Publishing on behalf of the American Agricultural Economics Association, v. 35, n. 1, p. 74–87, 1953.

PIGOU, A. C. *The Economics of Welfare*. [S.l.]: The MacMillan Co., 1950.

PINHO, Diva Benevides. *Evolucion del Pensamiento Cooperativista*. Buenos Aires, Argentina: Intercoop, 1987.

____. *As Grandes Coordenadas da Memória do Cooperativismo no Brasil*. [S.l.]: Coopercultura, 1991.

PINHO, Diva B. *O Cooperativismo no Brasil*. São Paulo, Br: Editora Saraiva, 2004.

PODMORE, Frank. *RObert Owen a Biography*. [S.l.]: Hutchinson & Co., 1906.

PORTER, Philip K.; SCULLY, Gerald W. Economic efficiency in cooperatives. *The journal of Law and Economics*, v. 30, n. 2, p. 489–512, Oct 1987.

PYNDICK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomics*. [S.l.]: Pearson, 2013.

QIAN, Xiaoyan; OLSEN, Tava Lennon. Operational and financial management in agricultural cooperatives. In: ____. *Finance and Risk Management for International logistics and the Supply Chain*. [S.l.]: Elsivier, 2018.

ROGERS, Richard T.; SEXTON, Richard J. Assessing the importance of oligopsony power in agricultural markets. *American journal of Agricultural Economics*, Oxford University Press on Behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, v. 76, n. 5, p. 1143–1150, 1994.

ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, JSTOR, v. 63, n. 2, p. 134–139, 1973.

ROYER, Jeffrey S. The neoclassical theory of cooperatives: Part i. *Journal of Cooperatives*, AgEcon Search - Research in Agricultural and Applied Economics, p. 1 – 19, 2014.

SACCHETTI, Silvia; BIRCHALL, Johnston. The comparative advantage of single and multi-stakeholder cooperatives: Reflections for a research agenda. *journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, SSRN, v. 7, n. 2, p. 87–100, 2018.

SAMUELSON, Paul A. The pure of public expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, The MIT Press, v. 36, n. 4, p. 387–389, 1954.

SCHNEIDER, José Odelso. Cuatro funciones básicas de las cooperativas. su actualidad. *Cooperativismo & Desarrollo*, Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), Bogotá, v. 20, n. 101, p. 79–89, 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Portes empresariais. *Disponível em: https://https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 20 de jun de 2022*, 2022.

SEGAL, Ilya; WHINSTON, Michael D. Property rights. In: GIBBONS, Robert; ROBERTS, John (Ed.). *The Handbook of Organizational Economics*. New Jersey, USA: Princeton University Press, 2013.

SEN, Amartya K. Labour allocation in a cooperative enterprese. *The Review of Economic Studies, Ltda*, Oxford University Press, v. 33, n. 4, p. 361–371, 1966.

____. *Collective Choice and Social Welfare*. [S.l.]: North-Holland Publishing Company, 1979.

SESCOOP, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. *Manual de Boas Práticas de Governaça Cooperativa*. [S.l.]: Sistema OCB, 2020.

SEXTON, Richard J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. *American journal of Agricultural Economics*, Oxford University Press on Behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, v. 68, n. 5, p. 1167 – 1172, 1986.

____. Imperfect competition in agricultural markets and the role of cooperatives: A spatial analysis. *American journal of Agricultural Economics*, Oxford University Press on Behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, v. 72, n. 3, p. 709–720, 1990.

SEXTON, Richard J.; ISKOW, Julie. *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives*. [S.l.], 1988.

SIDGWICK, Henry. *The Principles of Political Economy*. 3. ed. [S.l.]: MacMillan and Company Limited.

SILVA, Emanuel Sampaio et al. Panorama do cooperativismo brasileiro: História, cenários e tendências. *uniRCoop*, v. 1, n. 2, p. 75–102, 2003.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no brasil. In: ____. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. cap. 1.

SIQUEIRA, L. C; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *Revista de Gestão*, v. 21, n. 1, p. 43–63, 2014.

SIZYA, Mwelukilwa Johua. The role cooperatives play in poverty reduction in tanzania. In: . [S.l.: s.n.], 2001. v. 17.

SOBOH, Rafat A. M. E. et al. Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between theory and practice. *Review of Agricultural Economics*, v. 31, n. 3, p. 446–469, 2009.

SPEAR, Roger. The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, CIRIEC, p. 507–523, 2000.

STAATZ, John M. The cooperative as a coalition: A game-theory approach. *American Journal of Agricultural Economics*, Blackwell Publishing on behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, v. 65, n. 5, p. 1084–1089, 1983.

STAATZ, John Michael. *A Theoretical Perspective on the Behavior of Farmers' Cooperatives*. Tese (Doutorado) — Michigan State University, 1984.

STAATZ, John M. The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. *Cooperative theory: New approaches*, Cooperative Management Division, Agricultural Cooperative Service, US Department of Agriculture, v. 18, p. 33–60, 1987.

TENNBAKK, Berit. Marketing cooperatives in mixed duopolies. *Journal of Agricultural Economics*, Wiley Online Library, v. 46, n. 1, p. 137–158, 1995.

TRIPATHI, MK. Effect of nutrition on production, composition, fatty acids and nutraceutical properties of milk. *Advances in Dairy Research*, Division of Nutrition Feed Resources and Product Technology, Central Institute for Research on Goats, India, p. 1 – 11, 2014.

USDA, United State Department of Agriculture. *An Introduction to Cooperatives*. [S.l.], 2018.

VARIAN, Hal R. Monitoring agents with other agents. *journal of institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, JSTOR, p. 153–174, 1990.

VARIAN, Hal R. *Intermediate Microeconomics: a modern approach*. [S.l.]: Elsivier, 2012.

VITALIANO, Peter. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American journal of agricultural economics*, Oxford University Press, v. 65, n. 5, p. 1078–1083, 1983.

WILLIAMSON, Oliver E. Managerial discretion and business behavior. *American Economic Review*, American Economic Association, v. 53, n. 5, p. 1032–1057, 1963.

____. The vertical integration of production: Market failure considerations. *American Economic Review*, American Economic Association, v. 61, n. 2, p. 112–123, 1971.

____. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *journal of Law and Economics*, The University Chicago Press, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

____. Corporate boards of directors: In principle and in practice. *journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford Univ Press, v. 24, n. 2, p. 247–272, 2008.

ZUSMAN, Pinhas; RAUSSER, Gordon C. Intraorganizational influence relations and the optmality of collective action. *journal of Economic Behavior and Organization*, Elsevier, v. 24, p. 1–17, 1994.

APÊNDICE A – COOPERATIVAS QUE REALIZAM OPERAÇÕES EM OUTRO ESTADO

Tabela 23 – Cooperativas que possuem filiais em outros Estados - PT 1

Origem / Destino	AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	EX	GO	MA	MG	MS
AC	139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AL	0	178	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0
AM	0	0	233	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AP	0	0	0	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BA	0	1	1	0	1120	0	1	2	0	2	0	4	0
CE	0	0	0	0	1	540	0	0	0	0	0	0	0
DF	0	0	0	0	1	0	310	0	0	11	0	4	0
ES	0	0	0	0	4	0	0	283	0	1	0	5	0
GO	0	0	1	0	1	0	11	0	0	674	0	3	2
MA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	303	0	0
MG	0	0	0	0	10	0	9	12	0	21	1	1584	1
MS	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	193
MT	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3
PA	2	0	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
PB	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0
PE	0	1	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0
PI	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0
PR	0	0	0	1	1	0	2	0	1	5	0	7	15
RJ	0	1	1	1	3	1	2	6	0	0	1	11	1
RN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
RO	1	0	7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
RR	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
RS	0	0	1	0	3	5	3	3	0	2	0	17	3
SC	0	0	1	0	10	7	1	3	0	5	2	8	7
SE	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0
SP	0	0	1	0	7	4	9	3	1	12	1	32	11
TO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0

Tabela 24 – Cooperativas que possuem filiais em outros Estados - PT 2

Origem / Destino	MT	PA	PB	PE	PI	PR	RJ	RN	RO	RR	RS	SC	SE	SP	TO
AC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AL	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
AM	0	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0
AP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BA	1	0	0	5	2	0	1	0	0	0	1	0	4	2	4
CE	0	1	0	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0
DF	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0	3	1	1	5	0
ES	0	0	0	0	0	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0
GO	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	2
MA	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
MG	4	0	0	0	0	3	17	0	1	0	1	1	0	27	0
MS	6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1
MT	403	4	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3	0
PA	2	774	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	1
PB	0	0	267	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
PE	0	1	7	497	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
PI	0	0	0	0	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR	8	1	0	0	0	852	6	0	1	0	10	28	0	53	1
RJ	1	1	0	2	0	1	1112	0	0	1	1	0	1	8	0
RN	0	0	1	0	1	0	0	218	0	0	0	0	0	0	0
RO	6	5	0	0	0	1	0	0	219	1	0	0	0	1	0
RR	0	0	0	0	0	0	0	0	1	73	0	0	0	0	0
RS	1	2	1	8	1	13	8	0	0	0	1635	25	0	16	0
SC	14	5	2	11	4	56	6	2	0	0	51	877	0	21	1
SE	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	218	1	0
SP	3	1	0	6	1	15	16	0	0	0	10	8	1	2611	3
TO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	102

APÊNDICE B – 50 MAIORES COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Tabela 25 – 50 Maiores cooperativas agropecuárias

CNPJ	Cooperativa
759043830001-21	COAMO
778632230001-07	C.VALE
611495890001-89	COPERSUCAR
777522930001-98	LAR
020776180001-85	COMIGO
452367910001-91	COOPERCITRUS
207705660001-00	COOXUPE
760937310001-90	COPACOL
791144500001-65	COCAMAR
833052350001-19	COOPERALFA
778908460001-79	AGRARIA
761083490001-03	CASTROLANDA
009932640001-93	INTEGRADA
761077700001-08	FRISIA
760982190001-37	COOPAVEL
914955490001-50	COTRIJAL
798635690001-30	COASUL
973204510001-48	COTRISAL
815842780001-55	COPAGRIL
831588240001-11	COPERCAMPOS
713209150001-22	COPERCANA
835732120001-95	COPERDIA
783203970001-96	CAPAL
258633410001-11	MINASUL
039021290001-83	COPASUL
204994890001-03	COAGRIL
970784630001-08	COOPATRIGO
919824960001-00	COTRIPAL
975064550001-15	COAGRISOL
252666850001-43	COCATREL
609067240001-20	HOLAMBRA
896775950001-28	COTRIEL
880947010001-88	COTRICAMPO
430019810001-02	CAMDA
468443380001-20	COOPERMOTA

Tabela 25 - Continuação...

910226320001-01	CAMNPAL
547720170001-96	COCAPEC
021682020001-72	PRIMATO
972253460001-20	COTRISEL
876781320001-55	COTRISUL
875739520001-82	AGROPAN
837319270001-29	AURIVERDE
771987940001-74	COAGRU
486621750001-90	COPLANA
983380720001-48	COOPERMIL
279420850001-83	COOPEAVI
856679470001-03	COOPERJA
187802540001-35	CAPEBE
713525530001-51	EXPOCACCER
240216770001-74	COOPRATA

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados das revistas Exame (EXAME, 2021) e Forbes (FORBES, 2021) e pelos jornais Estadão (ESTADÃO, 2021) e Valor Econômico (ECONÔMICO, 2021)).

ANEXO A – AUTORES E CONTRIBUIÇÕES PARA O PROBLEMA DE CONTROLE

Quadro 3 – Autores e contribuições para o Problema do Controle

Autor	Contribuições para o Problema do controle
Sidgwick ()	Origem: - Estrutura de Propriedade Coletiva Efeito: - Principal: Monitoramento sub-ótimo; - Principal: Maior nível de intervenção; - Agente: Menor produtividade marginal - Cooperativa: Menor eficiência
Pigou (1950)	Origem: - Perfil do Proprietário: “mais pobres” - Perfil da localidade: limitação geográfica Efeito: - Principal: Estabelece baixos salários; - Agente: Menor produtividade marginal - Cooperativa: Menor eficiência
DeLoach (1962)	Origem: - Proprietário: Baixa disposição a delegar Efeito: - Principal: Intervenção no processo decisório; - Principal: Entrincheiramento do Conselho; - Agente: Menor produtividade marginal; - Cooperativa: Decisões lentas
Helmberger e Hoos (1962)	Origem: - Proprietário: Baixo nível de conhecimento Efeito: - Principal: Monitoramento sub-ótimo; - Agente: Captura o Principal; - Cooperativa: Menor nível de eficiência
Helmberger (1966)	Origem: - Proprietário: *expert* em produzir Efeito: - Principal - Pouco conhecimento em gestão; - Principal - Pobre nível de aconselhamento; - Agente - Menor produtividade marginal;

	Continuação (...)
Autor	Origem e efeitos do Problema do Controle
	- Cooperativa - Menor nível de eficiência
Jensen e Meckling (1979)	Origem: - Autogestão: Heterogeneidade de interesse Efeito: - Principal - Função objetivo mal definida; - Agente - Função objetivo mal definida; - Cooperativa - Custos dos problemas políticos
Vitaliano (1983)	Origem: - Direito de Propriedade: Não comercializável Efeito: - Principal - Pouco conhecimento em gestão; - Agente - Decisões voltadas ao negócio; - Cooperativa - Maiores custos
Porter e Scully (1987)	Origem: - Direito de Propriedade: Não comercializável Efeito: - Cooperativa - Ineficiências estruturais;
Staatz (1987)	Origem: - Proprietário: Interessado em sua renda Efeito: - Principal - Monitoramento deficiente; - Cooperativa - Menor vantagem competitiva;
Cook (1995)	Origem: - Direito de Propriedade: Mal definido Efeito: - Principal - Monitoramento deficiente; - Cooperativa - Menor nível de eficiência;
Borgen (2004)	Origem: - Direito de Propriedade: Mal definido Efeito: - Principal - Monitoramento deficiente; - Agente - Especialista em gestão; - Cooperativa - Menor nível de eficiência;

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: O CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Questionário

- **Sobre a Cooperativa**
  - Razão Social ou Sigla:
- **Perfil do Profissional que irá responder o questionário**

1. Nome Completo:
2. Idade (anos):
3. Formação / Experiência:
   - ○ Pós-Graduação
   - ○ Superior Completo
   - ○ Até o Colegial (Técnico ou Ensino Médio)
4. Qual(s) Cargo(s) Ocupa?
   - ☐ Presidente do Conselho de Administração (eleito pela AGO)
   - ☐ Presidente do Conselho de Administração (nomeado pelo CAdm)
   - ☐ Presidente da Cooperativa (eleito pela AGO)
   - ☐ Presidente da Cooperativa (nomeado pelo CAdm)
   - ☐ Presidente Executivo, CEO ou Diretor Geral (Contratado pelo CAdm ou DExe)
   - ☐ Diretor, Superintendente ou Gerente Adm/Financeiro (Contratado pelo CAdm ou DExe)
5. Quanto ao(s) cargo(s) que ocupa, aponte há quanto tempo o desempenha: Apontar o grupo de anos (aproximar para o número inteiro superior) que melhor representa a experiência

   5.1 Experiência como Presidente do Conselho de Administração (eleito pela AGO)
   - ○ (0 a 10)
   - ○ (11 a 20)
   - ○ Acima de 20

   5.2 Experiência como Presidente do Conselho de Administração (nomeado pelo CAdm
   - ○ (0 a 10)
   - ○ (11 a 20)

- ○ Acima de 20

5.3 Experiência como Presidente da Cooperativa (nomeado pela AGO)

- ○ (0 a 10)
- ○ (11 a 20)
- ○ Acima de 20

5.4 Experiência como Presidente da Cooperativa (nomeado pelo CAdm)

- ○ (0 a 10)
- ○ (11 a 20)
- ○ Acima de 20

5.5 Experiência como Presidente Executivo, CEO ou Diretor Geral (Contratado pelo CAdm)

- ○ (0 a 10)
- ○ (11 a 20)
- ○ Acima de 20

5.6 Experiência como Diretor, Superintendente ou Gerente Adm/Financeiro (Contratado pelo CAdm ou DExe)

- ○ (0 a 10)
- ○ (11 a 20)
- ○ Acima de 20

6. Qual(s) das alternativas abaixo representaria a sua trajetória até chegar ao seu cargo atual?

- ☐ Atuei no Conselho de Administração e/ou no Conselho Fiscal
- ☐ Eu me candidatei, concorri e fui eleito pela AGO
- ☐ Fui eleito pela AGO e nomeado pelo CAdm
- ☐ Ocupei posições nos níveis Gerenciais ou de Diretoria na cooperativa ou fora dela
- ☐ Prestava serviços para a Cooperativa e fui convidado para o processo seletivo.
- ☐ Apliquei diretamente para o processo seletivo relativo ao cargo
- ☐ Fui convidado para assumir o cargo
- ☐ Outra

- **Informações sobre o(s) cargo(s) que ocupa (Descrever um pouco mais sobre o cargo que ocupa)**

1. Quais dos itens abaixo deveriam ser considerados como pré-requisito para assumir o seu cargo atual?

- ☐ Formação escolar - Nível Superior ou Pós Graduação
- ☐ Experiência em cargos nos diferentes órgãos de governança na cooperativa
- ☐ Experiência em cargos administrativos da cooperativa
- ☐ Experiência em Gestão (Dentro ou fora da cooperativa)
- ☐ Experiência como Executivo de Empresas não cooperativas
- ☐ Não deveria haver pré-requisito

2. Qual o total de horas semanais que se dedica às atividades na cooperativa?
3. Das atividades abaixo, considerando suas horas de dedicação semanal, como você distribuí sua atenção? - Aponte na forma percentual (%)
   - 3.1 Atender e/ou visitar os cooperados:
   - 3.2 Assuntos relacionados à área Financeira (Estratégias sobre financiamento, margens, mercado futuro, etc.):
   - 3.3 Assuntos relacionados a contabilidade (Controles, Riscos e Auditoria Interna):
   - 3.4 Assuntos relacionados à área de Marketing (promoções, novas filiais, propagandas, site, etc.):
   - 3.5 Assuntos relacionados aos Recursos Humanos (Mecanismos de Incentivos e Capacitação):
   - 3.6 Assuntos relacionados à Assistência Técnica ao Cooperado (pré e pós-venda):
   - 3.7 Assuntos relacionados à área comercial - contratos com Fornecedores, Clientes e Cooperados (definição de Preço):
   - 3.8 Fazer a representação política e institucional da cooperativa junto a outras entidades públicas e privadas:
   - 3.9 Preparar Reuniões e se Reunir com o Conselho de Administração:
   - 3.10 Outro de caráter mais geral - reunião com outros diretores, funcionários, etc:
   - 3.11 Compartilhe conosco outro(s) algum outro item(s) que você dedica tempo e merece ser destacado:
4. Qual Órgão/Cargo pode ser considerado seu superior imediato?
   - ○ Cooperados reunidos em AGO
   - ○ Conselho de Administração (CAdm) - enquanto órgão Colegiado
   - ○ Presidente do CAdm - eleito ou nomeado para conduzir a gestão
   - ○ Presidente Executivo, CEO ou Diretor Geral (Contratado pelo CAdm ou DExe)

- ○ Diretor eleito, nomeado ou contratado com funções específicas (Ex. Dir. Adm, Dir. Financeiro, etc)

5. Como é avaliada a sua performance?
   - ☐ Por meio de Indicadores Contábeis, Econômicos e Financeiros
   - ☐ Por meio dos preços e custos praticados
   - ☐ Por meio de Pesquisas anuais que verificam os níveis de satisfação do cooperado
   - ☐ Através de Reuniões de Acompanhamento
   - ☐ Por meio dos relatórios que apresento
6. Aponte-nos até dois indicadores que seriam os mais adequados para avaliar a sua performance no cargo:
7. Quais dos indicadores abaixo são usados por você para avaliar a performance da sua equipe?
   - ☐ Por meio de Indicadores Contábeis, Econômicos e Financeiros
   - ☐ Por meio dos preços e custos praticados
   - ☐ Por meio de Pesquisas anuais que verificam os níveis de satisfação do cooperado
   - ☐ Através de Reuniões de Acompanhamento
   - ☐ Por meio dos relatórios que apresento
   - ☐ Avaliação qualitativa (periódicamente) das Metas
   - ☐ Avaliação quantitativa (Indicadores de Performance) das metas
   - ☐ Reuniões de Acompanhamento
   - ☐ Avaliação de Relatórios entregues
8. Aponte dois indicadores que são prioritários na avaliação da performance de sua equipe:
9. Em relação ao pacote de remuneração do cargo que ocupa, aponte como o mesmo é composto:
   - ○ Exclusivamente Salário Fixo
   - ○ Salário Fixo + Variável
   - ○ Salário Fixo + Benefícios (creche, escola, aluguel, carro, combustível, etc.)
   - ○ Salário Fixo + Variável + Benefícios

- **Separação entre Decisões de Controle (Estratégicas) e Decisões de Gestão**

1. Sobre a separação entre as funções de Pres. do CAdm e de Principal Executivo da Cooperativa, qual das frases abaixo melhor descreve a realidade da sua cooperativa:

- ○ Não há separação
- ○ A separação é informal, mas existe
- ○ A separação já existe, mas ainda há confusões. Trata-se de um processo “novo”.
- ○ A separação existe e já não se observa tantas confusões. É um processo "em amadurecimento".
- ○ A separação existe e está bem estabelecida. É um processo “maduro”. Está claro para todos quem decide e sobre o que decide.
- ○ É algo que está nos planos, mas ainda precisa ser definida a forma como fazer.
- ○ Não deve haver separação

2. Sobre a separação entre as funções de Pres. do CAdm e de Principal Executivo da Cooperativa aponte-nos a sua impressão:
   - ○ Deveria haver a separação
   - ○ Não deve haver separação
3. Aponte-nos, considerando seu ponto de vista e/ou a realidade da sua cooperativa, quais os principais desafios para estabelecer a separação entre as funções de Presidente do Conselho de Administração e Principal Executivo da Cooperativas:
4. Quais características da cooperativa, abaixo descritas, devem ser consideradas para se considerar a necessidade de segregação das funções?
   - ☐ Elevado número de sócios (filiais)
   - ☐ Sócios com perfil heterogêneo
   - ☐ Desenvolver muitas atividades econômicas (CNAEs) diferentes
   - ☐ Atuação mais próxima ao mercado consumidor
   - ☐ Demanda estabelecida pelo Sistema de Crédito
5. Há alguma outra característica que a cooperativa deve ter para se considerar a necessidade de segregação das funções?
6. Caso a segregação das funções já exista, qual(s) o ganho(s) gerado(s) e/ou percebido por você?
7. Caso já exista a segregação das funções, quais os potenciais riscos (pontos que merecem MUITA atenção)?
8. Caso NÃO exista a segregação das funções, qual o maior ganho gerado por estar acumulado na mesma pessoa?
9. Caso NÃO exista a segregação das funções, quais os potenciais riscos (pontos de atenção)?

10. Caso NÃO exista a segregação das funções, liste-nos alguns pontos negativos que a mesma poderia ocasionar se for adotada:
11. Quais pontos merecem bastante atenção para que o processo de segregação das funções na sua cooperativa seja conduzido?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: ANÁLISE DO ESTATUTO DA COOPERATIVA

Questionário

1. Respondente:

   1.1 CNPJ (preencher - apenas números):

   1.2 Nome da Cooperativa:

   1.3 Ano do Estatuto:

   1.4 Área de Atuação da Cooperativa (apenas uma opção)

   - ○ Local
   - ○ Regional
   - ○ Estadual
   - ○ Nacional

   1.5 Ano de Constituição da Cooperativa:

2. Capital Social

   2.1 Pré-requisito para se associar à cooperativa (marque todas que se aplicam)

   - ☐ Realizar atividade similar à da cooperativa
   - ☐ Ser usuário dos produtos e serviços ofertados pela cooperativa
   - ☐ Ter vinculo profissional determinado pela cooperativa
   - ☐ Atuar no área geográfica de abrangência estabelecida pela cooperativa
   - ☐ Não há pré-requisito
   - ☐ Outra (Sua resposta)

   2.11 Caso a opção tenha sido outra, por favor, aponte abaixo

   2.2 Formato financeira de adesão à sociedade: (marque todas que se aplicam)

   - ☐ Valor proporcional à atividade desenvolvida (R$/área; R$/cabeça de gado; R$/pés de café; % sobre salário etc.)
   - ☐ Valor fixo para todos os tipos de cooperados.
   - ☐ Valor fixo diferente, conforme natureza jurídica do cooperado.
   - ☐ Pagamento de joia
   - ☐ Valor Mínimo Estabelecido para todos os cooperados

   2.3 Valor individual da quota (R$):

   2.4 Quantidade mínima de quotas a serem integralizadas para se tornar sócio:

2.5 Valor da jóia a ser paga, se houver (em R$):

2.6 Quem define a remuneração do Capital Social? (marcar apenas um)

- ○ Assembleia Geral
- ○ Conselho de Administração
- ○ Diretoria Executiva
- ○ Principal executivo (CEO) ou similar (Presidente)
- ○ Dirigente responsável pela área de finanças
- ○ Há previsão, mas não foi identificado quem a define
- ○ Estatuto define que não haverá remuneração
- ○ Outra (sua resposta)

2.7 No caso da existência de outra, descreva-a:

2.8 Qual a taxa limite de remuneração do Capital Social? (marcar apenas uma)

- ○ Igual ou menor ao previsto na lei.
- ○ Há previsão, mas não foi identificado a taxa limite
- ○ Estatuto não prevê
- ○ Outra (Sua resposta)

2.9 A quota-parte é transferível entre Associados? (marcar apenas uma)

- ○ Sim
- ○ Não

2.10 A quota-parte é transferível entre Descendentes? (marcar apenas uma)

- ○ Sim
- ○ Não

2.11 A quota-parte é transferível a terceiros à sociedade? (marcar apenas uma)

- ○ Sim
- ○ Não

2.12 Prazo máximo de devolução do capital após o desligamento (marcar apenas um)

- ○ Imediata
- ○ Curto-prazo (parcelada em até um ano)
- ○ Médio-prazo (parcelada em até dois anos)
- ○ Longo-prazo (parcelada em mais de dois anos)
- ○ É prevista a devolução, mas não determina o prazo máximo de devolução
- ○ Estatuto não prevê

2.13 Existe a cláusula de ouro? (marcar apenas uma)

- ○ Sim
- ○ Não

2.131 Descreva-a:

2.14 Existe plano de devolução do capital antes do desligamento? (marcar apenas uma)

- ○ Sim
- ○ Não

2.15 Qual o valor destinado à Reserva Legal (Fundo de Reserva) e FATES (em %)?

2.16 Existem outras reservas estatutárias além das obrigatórias (Reserva Legal e RATES)? (marcar apenas uma)

- ○ Sim
- ○ Não

2.17 Quais reservas ou fundos são esses? (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Fundo de Aumento de Capital
- ☐ Fundo para Suprimento de Capital de Giro
- ☐ Fundo de Contingências
- ☐ Fundo de Desenvolvimento
- ☐ Fundo de Investimento
- ☐ Fundo de Investimento Social (FIS)
- ☐ Fundo Garantidor de Depósitos
- ☐ Fundo de participação em outras cooperativas
- ☐ Fundo de Estabilidade Financeira
- ☐ Outro:
- ☐ Não há

2.18 Quais os percentuais das outras reservas (Colocar os percentuais seguindo a ordem da pergunta anterior, entre ponto e virgula. Ex: 10; 20; 15)? - Lembrar que para apontar a % corretamente temos que garantir a identificação de cada fundo; para aqueles que não existem na cooperativa, colocar - (traço). Exemplo: Se somente o ultimo existe:-; -; -; -; -; -; -; -; x que representa a %

3. Arquitetura Organizacional e Estrutura de Governança

3.1 Aponte os órgãos que compõe a Estrutura de Governança da Cooperativa: (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Assembleia Geral
- ☐ Conselho de Administração (CA)
- ☐ Conselho Fiscal
- ☐ Diretoria Executiva Eleita (inclusa no CA)
- ☐ Diretoria Executiva Eleita (substitui o CA)
- ☐ Diretoria Executiva ou Superintendência (nomeada ou contratada)

3.2 Outros órgãos existentes - definidos no Estatuto (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Conselho Consultivo
- ☐ Comitê de Crédito e Finanças
- ☐ Comitê de Gestão e Risco
- ☐ Comitê Educativo
- ☐ Comitê Eleitoral
- ☐ Comitê de Ética
- ☐ Comitê de Sucessão
- ☐ Não há

3.21 Outros: (No caso de existir outros descreva-os e os separe com ponto e vírgula;)

4. Administração da Cooperativa

4.1 Aponte quais dos seguintes órgãos compõe a Estrutura de Governança da Cooperativa: (Aponte apenas aqueles que têm relação com a Gestão (Tomada de decisão) da Cooperativa)

- ☐ Conselho de Administração (CA)
- ☐ Diretoria Executiva Eleita (inclusa no CA)
- ☐ Diretoria Executiva Eleita (substitui o CA)
- ☐ Diretoria Executiva ou Superintendência (Nomeada ou Contratada)

4.2 Cargos do CA (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Presidente
- ☐ Vice-presidente(s)
- ☐ Secretário
- ☐ Tesoureiro
- ☐ Diretor (executivo, geral, superintendente)
- ☐ Diretor (administrativo, financeiro, comercial, marketing, operacional, riscos, etc.)
- ☐ Vogal

☐ Conselheiro

☐ Conselheiro Vogal

4.21 Outros cargos encontrados: (escreva)

4.3 Total de Membros do CA com função executiva (Considerar o MÁXIMO de membros permitidos no estatuto) - Considere como função executiva aqueles cuja descrição existe no estatuto. Por exemplo, presidente, vice-presidente, secretário, diretor executivo eleito, diretor superintendente, etc

4.4 Membros sem função executiva, ou seja, aqueles com função representativa. - Considere sem função executiva aqueles cuja descrição não existe no estatuto. Por exemplo, membro vogal e conselheiro .

4.5 Como é o processo de escolha do Presidente do CA? (marcar apenas uma)

○ Os membros são eleitos pela assembleia e, em seguida, escolhem o presidente

○ A assembleia escolhe diretamente o presidente, através de chapa ou

○ individualmente

○ Estatuto não prevê

4.6 São atividades alocadas ao Presidente do CA (eleito ou nomeado pelos demais membros): - Descrever TODAS as funções alocadas ao Presidente eleito, que estão descritas no Estatuto.

4.7 Cargos da Diretoria Executiva Eleita - Descreva independente da mesma estar inclusa ou substituir o CA (marcar todas que se aplicam)

☐ Presidente ou Diretor Presidente

☐ Vice-presidente ou Diretor Vice-presidente

☐ Diretor Secretário

☐ Diretor Tesoureiro

☐ Diretor (executivo, geral, superintendente)

☐ Diretor (administrativo, Financeiro, comercial, marketing, operacional, riscos, etc.)

☐ Diretor Vogal

☐ Diretor Conselheiro

☐ Não há diretoria executiva eleita

4.8 Como é o processo de escolha dos membros que comporão a Diretoria Executiva Eleita? - Pode ser considerado como diretoria executiva eleita os membros com funções executivas. Por exemplo, Presidente, Vice-Presidente, Secretário, etc. (marcar apenas uma)

- ○ Seus integrantes são eleitos para o CA que os nomeiam dentre si
- ○ A assembleia escolhe diretamente os membros através de chapa ou individualmente
- ○ Não há Diretoria Executiva Eleita

4.9 Total de Membros na Diretoria Executiva Eleita - com função executiva São os membros com função executiva descrita no Estatuto:

4.10 Total de Membros na Diretoria Executiva Eleita:

4.11 Como é composta a Diretoria Executiva? (marcar apenas uma)

- ○ APENAS por membros oriundos (eleitos/nomeados) do Conselho de Administração.
- ○ Membros eleitos diretamente pela AGO
- ○ PARCIALMENTE por membros oriundos do Conselho de Administração e contratados.
- ○ APENAS por membros nomeados ou contratados.
- ○ Estatuto não prevê

4.12 Total de membros do CA e contratados atuando na DExe? - Separar apontando por ;

4.13 Cargos da Diretoria Executiva Contratada - prevista em Estatuto Descreva os cargos descritos no organograma e/ou estatuto da cooperativa (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Presidente Executivo
- ☐ Vice-Presidente Executivo
- ☐ Diretor Secretário
- ☐ Diretor (administrativo, financeiro, comercial, marketing, operacional, riscos, etc.)
- ☐ Superintendente, Gerente Geral ou similar
- ☐ Não há Diretoria Executiva Contratada

4.14 São atividades do Principal Executivo: - Descrever TODAS as atividades alocadas ao Presidente ou Diretor Executivo, Superintendente, Gerente Geral, etc.

5. Alocação dos Direitos de Propriedade

5.1 Assinale quais dos direitos abaixo estão alocados EXCLUSIVAMENTE aos sócios reunidos em AGO ou AGE: (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação e exclusão de associados;

- ☐ Deliberar sobre alterações estatutárias;
- ☐ Deliberar sobre fusão, incorporação ou desmembramento;
- ☐ Deliberar sobre mudança do objeto da sociedade;
- ☐ Deliberar sobre a Dissolução voluntária da sociedade e processos de liquidação;
- ☐ Deliberar sobre a prestação de contas dos responsáveis pela administração;
- ☐ Deliberar sobre a Destinação das sobras apuradas;
- ☐ Eleger e/ou destituir os membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros existentes;
- ☐ Deliberar sobre a participação societária em outras sociedades (cooperativas e não cooperativas);
- ☐ Deliberar sobre a política de governança corporativa;
- ☐ Deliberar sobre o regulamento eleitoral;
- ☐ Deliberar sobre venda, aquisição, alienação ou oneração de bens imóveis da cooperativa;
- ☐ Outros Assuntos não especificados

5.2 Assinale quais dos direitos abaixo estão alocados EXCLUSIVAMENTE ao Conselho de administração: (marcar todas que se aplicam)

- ☐ Deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação e exclusão de associados;
- ☐ Criar comissões e comitês e nomear e destituir seus membros;
- ☐ Nomeação, monitoramento e remuneração do principal executivo da cooperativa;
- ☐ Contratação, monitoramento e definição da remuneração dos empregados;
- ☐ Contratação de auditoria independente;
- ☐ Autorizar abertura de Postos de Atendimentos (PAC) ou Filiais e novas atividades econômicas;
- ☐ Apresentar para a aprovação da AG alterações no estatuto;
- ☐ Apresentar para a aprovação da AG projetos que demandam QUALQUER nível de investimento;
- ☐ Apresentar para a aprovação da AG o plano orçamentário e o estratégico
- ☐ Deliberar sobre o plano orçamentário e estratégico;
- ☐ Deliberar sobre a aquisição, alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

☐ Definir as políticas administrativas, de investimentos e operações

5.3 Assinale os direitos (funções) alocados EXCLUSIVAMENTE à DExe - eleito e/ou contratada (marcar todas que se aplicam)

☐ Deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação e exclusão de associados;

☐ Criar comissões e comitês e nomear e destituir seus membros;

☐ Contratação, monitoramento e definição da remuneração dos executivos contratados;

☐ Contratação, monitoramento e definição da remuneração dos empregados;

☐ Contratação de auditoria independente;

☐ Autorizar abertura de Postos de Atendimentos (PAC) ou Filiais e novas atividades econômicas;

☐ Apresentar para a aprovação da AG alterações no estatuto;

☐ Apresentar para a aprovação do CA os projetos que demandam QUALQUER nível de investimento;

☐ Apresentar para a aprovação do CA o plano orçamentário e o estratégico;

☐ Deliberar sobre o plano orçamentário e estratégico;

☐ Deliberar sobre a aquisição, alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

☐ Definir e executar as políticas administrativas, de investimentos e operações