

## **Governança sob a ótica da economia institucional: estudo em uma cooperativa Fair-Trade**

Governance under the perspective of the institutional economics: A study in a Fair-Trade cooperative

### **Resumo**

O presente estudo versa sobre a governança corporativa em organizações cooperativas sob a ótica da Economia Institucional. Buscou-se verificar quais entre os aspectos relacionados aos custos de agência, de transação, controle e influência se destacavam na estrutura de governança da cooperativa analisada. Como ambiente de estudo, foi escolhida uma cooperativa agropecuária da agricultura familiar de certificação *Fair-Trade* localizada no Sul de Minas Gerais. Para responder a esses objetivos, foi adotado o estudo de caso por meio de entrevista estruturada. Os resultados mostram que, em uma estrutura organizacional simples e com gestão tradicional, os custos democráticos, desde a análise prévia de novos associados, à presença ativa de conselhos de núcleos nos espaços de decisão, até a constante busca por treinamento externo por meio da contratação de consultorias, se destacam e contribuem diretamente para maior transparência e bom desempenho da cooperativa, uma vez que são minimizados alguns dos problemas típicos das cooperativas, de acordo com a teoria da Economia Institucional.

**Palavras-chave:** Cooperativismo, governança corporativa, governança corporativa em cooperativas, economia institucional.

### **Abstract**

This study deals with corporate governance in cooperative organizations from the perspective of Institutional Economics. We sought to verify which of the aspects related to agency, transaction, control and influence costs stood out in the governance structure of the analyzed cooperative. As a study environment, a Fair-Trade certified family farming agricultural cooperative, located in the south of Minas Gerais, was chosen. To answer these objectives, the case study was adopted through a structured interview. The results show that, in a simple organizational structure and with traditional management, the democratic costs, from the previous analysis of new members, to the active presence of nucleus councils in the decision spaces, to the constant search for external training through hiring of consultancies, stand out and directly contribute to greater transparency and good performance of the cooperative, since some of the typical problems of cooperatives are minimized, according to the theory of Institutional Economics.

**Keywords:** Cooperativism, corporate governance, corporate governance in cooperatives, institutional economics.

AÍLA FIALHO<sup>I</sup>, MATEUS DE CARVALHO REIS NEVES<sup>II</sup>.

<sup>I</sup>UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. VIÇOSA, MG. ailafialho1@gmail.com

<sup>II</sup>UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. VIÇOSA, MG. mateus.neves@ufv.br



## Introdução

A cooperação, em sua forma moderna, pode ser considerada uma reação às dificuldades técnicas, sociais, políticas e culturais diante da lógica da acumulação do capital. Para além da expressão material, as cooperativas desenvolvem também expressões culturais, políticas e sociais, que se somam aos interesses, objetivos e necessidades de seus associados. Não obstante, o comportamento cooperativo dos associados na empresa cooperativa deve ser racionalmente organizado, mediante normas, regras e contratos (FRANTZ, 2012).

Em específico, de acordo com Amodeo (1999), o contexto de crescimento do setor cooperativista agropecuário está relacionado principalmente ao desenvolvimento e às constantes transformações no cenário econômico do sistema agroalimentar, que está voltado para atender à demanda do consumidor final. Nesse sentido, um sistema de controle do fluxo de informações que seja capaz de responder agilmente às condições impostas pela demanda passa a ser um fator crucial de competitividade. Hendrikse (2001) aponta que a evolução dos mercados agrícolas aumenta a importância relativa de ativos específicos no estágio à jusante, pressionando as cooperativas em favor das livres trocas de mercado.

Nesse sentido, as cooperativas buscaram se profissionalizar no que se refere à administração e às relações com seus associados, adaptando-se às regras do mercado, em busca de maior credibilidade (SIMIONI *et al.*, 2009). Na visão de Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), o sistema de controle das cooperativas é mais complexo sob as perspectivas de estrutura e processo, exigindo o monitoramento de resultados e de prestação de serviços. Além disso, Costa (2010) mostra que as cooperativas agropecuárias brasileiras têm estrutura de propriedade difusa, característica que torna sua gestão ainda mais intrincada. São em meio a esta conjuntura que os gestores de cooperativas, sejam eles profissionais contratados ou não, estão inseridos.

Deste modo, frente ao possível conflito de interesse individual e coletivo, a governança corporativa visa garantir que os investidores, no caso os cooperados, não comportem conflitos de interesse entre quem governa no caso o agente administrador, e os associados. O objetivo é reduzir os custos de transação. Conforme Ferreira *et al.* (2014), a teoria analisa como um ator econômico (cooperado) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro ator (profissional contratado) a agir de acordo como o interesse do primeiro.

Nesse sentido, a governança tem o objetivo de estabelecer regras claras de operacionalização, contratos, transparência e informação para instaurar processos que reduzam os conflitos abordados sob a ótica da Economia Institucional. No caso específico das cooperativas, de acordo com Pozzobon (2011), há ainda a possibilidade do conflito entre agente-agente, ou seja, entre cooperados em cargos de diretoria e os demais cooperados.

A busca por mecanismos que organizam a gestão é importante não somente para o fortalecimento das cooperativas como modelo econômico, “mas principalmente para que seja possível instaurar uma administração que respeite suas especificidades, os direitos de propriedade e, ao mesmo tempo, se mantenha o controle da organização” (AMODEO, 1999). Ou seja, a governança corporativa, na condição de mecanismo de gestão, garante a legitimação da sociedade cooperativa em seus diferentes aspectos, principalmente no que tange à sua diferenciação das demais sociedades.

A governança corporativa contribui para o desenvolvimento e competitividade das cooperativas por meio da gestão transparente, do fluxo de informação e pela melhoria dos serviços ao quadro social por meio de seus agentes principais, valendo citar a assembleia geral, os conselhos diretivos e os núcleos organizativos (OCB, 2017). Segundo Zylbersztajn (2002), “no caso das cooperativas, a preocupação com governança corporativa é mais importante do que para empresas de acionistas, posto que ela careça do mecanismo controlador de mercado para resolver ou mitigar seus problemas de agência”. O tema é relevante para as cooperativas, uma vez que o aspecto doutrinário por si só não é suficiente para garantir baixos custos de transação entre a cooperativa e o membro cooperado (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Diante disso, o presente estudo visa a identificar quais, entre os custos de transação, agência, influência e controle, se sobressaem na estrutura de governança de uma cooperativa e, adicionalmente, identificar algumas práticas de governança adotadas por ela. A cooperativa em análise é do ramo agropecuário, mais especificamente da agricultura familiar, formada por aproximadamente 320 membros associados distribuídos na região sul de Minas Gerais.

O presente artigo está dividido em cinco seções, sendo esta introdução seguida do Referencial Teórico, que discute a Economia Institucional e os principais problemas da governança corporativa. Em seguida, é tecida a abordagem metodológica adotada. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, são feitas as considerações finais, com algumas contribuições derivadas dos resultados obtidos.

## Referencial Teórico

Neste tópico, serão apresentados os conceitos e definições acerca da governança corporativa em cooperativas, os determinantes da separação entre propriedade e controle e os elementos da Economia Institucional. Na sequência, é apresentada a metodologia estabelecida para a pesquisa junto à organização.

### 2.1 Direitos de Propriedade

Os direitos de propriedade são entendidos como os direitos ou o poder de consumir, obter rendimentos, ou mesmo alienar algum determinado ativo (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Os direitos dos proprietários são separados em dois tipos distintos e complementares: direito ao resíduo e direito ao controle. O primeiro refere-se à prerrogativa de o proprietário receber os ganhos e perdas geradas (COSTA, 2010). De acordo com Zylbersztajn (1994), os direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa tendem a ser dispersos, uma vez que todos os cooperados são sócios. Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) apontam que, nas cooperativas brasileiras, dado que os produtores agrícolas são altamente avessos ao risco, o arranjo mais utilizado não distribui resultados em dinheiro, mas oferecem serviços gratuitos, preços mais baixos para insumos e melhores condições de pagamento aos membros.

O direito ao controle é formalmente definido pela lei nº 5.764/71, que rege as cooperativas. Esta lei estabelece os órgãos responsáveis pela gestão, deixando a cargo da cooperativa o estabelecimento de outros órgãos e gerências. Diz-se que a propriedade e o controle são separados se houver um conselho de administração eleito e se ele tiver o poder de admitir e demitir o agente responsável pela gestão estratégica (COSTA, CHADDAD, AZEVEDO, 2012).

Costa, Chaddad e Azevedo (2012) apontam que, nas cooperativas agropecuárias brasileiras, é comum a não separação entre propriedade e controle, ou seja, os associados são os que dirigem e assumem os riscos da tomada de decisão, não havendo, portando, um agente contratado. Por outro lado, quando da separação, é preciso garantir que o agente responsável pela gestão atue no sentido dos interesses do principal. “O principal objetivo desta separação é propiciar a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão, promover a especialização dos papéis de investidores e gestores e mitigar os problemas de *shirking* na organização” (COSTA, CHADDAD, AZEVEDO, 2012).

Outra característica do modelo de uma organização cooperativa se refere aos mecanismos de direção e controle, que são exercidos pelos associados, de modo que cada cooperado tenha direito a um voto, o que vincula os direitos políticos às pessoas, não ao capital (PIES; BAGGIO e ROMEIRO, 2016). Como não há uma clara separação entre esses distintos direitos no contrato, os cooperados adquirem direitos vagamente definidos (COOK, 1995).

Ainda, os direitos de propriedade na cooperativa são difusos – as quotas-partes não são negociáveis em mercado, o poder de decisão é igualitário e o direito sobre os resultados do empreendimento não é transparente (SILVA, SOUZA e LEITE, 2011). Essas definições dificultam a gestão e o controle por parte dos associados. Zylbersztajn (1994) ressalta que o princípio um homem um voto, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação.

## 2.2 Teoria da Agência

Segundo Bueno (2004), a Nova Economia Institucional (NEI) define como as instituições se originam e se transformam ao longo do tempo, influenciando e sendo influenciadas pelos processos econômicos. A tese fundamental da Nova Economia Institucional é a de que as instituições são restrições ao comportamento humano, desenhadas para reduzir custos de transação (BUENO, 2004).

Nesse sentido, do ponto de vista da Nova Economia Institucional (NEI), a firma é entendida como um arranjo de diferentes contratos entre diversos agentes econômicos, em que os custos de transação afetariam não só esses arranjos, mas também a alocação de recursos e a forma como esses bens e serviços são produzidos (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Portanto, além dos aspectos operacionais e de mercado, deve ser considerado o que ocorre no interior da firma.

O ambiente institucional que provoca o aparecimento de organizações cooperativas é aquele em que os atores econômicos buscam uma atitude de defesa contra um sistema de preços e de mercados falhos (BIALOSKORSKI NETO, 2006, p.110). Dessa forma, o processo de criação dessas organizações é complexo, uma vez que visa a reduzir os custos contratuais que surgem quando agentes sujeitos à racionalidade limitada e propensos a agir de forma oportunista se associam para realizar um empreendimento conjunto (BUENO, 2004).

Bialoskorski Neto (2012) afirma que, em cooperativas, os problemas de agência são mais conspícuos, levando os custos de gerenciamento a serem analisados como problemas de governança. O autor aponta três custos que envolvem a relação agente e principal. O primeiro são os custos devidos aos esforços do principal em monitorar as atitudes dos agentes a fim reduzir as perdas causadas pelos agentes agindo em interesse próprio em detrimento dos interesses do principal (BIALOSKORSKI NETO, 2012). O segundo diz respeito às despesas contratuais devidas ao compromisso do agente com o principal. Ou seja, os esforços para manter a relação contratual em que um age em nome de alguma outra pessoa (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Por fim, há os custos gerados por uma redução no rendimento do principal, induzida pelas divergências naturais de decisão e de orientação entre as partes (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Pozzobon (2011) aponta que as cooperativas sempre incorrem em custos de agência e devem, portanto, administrar estes custos pelo equilíbrio no nível de participação dos associados na governança para obter eficiência no mercado, uma vez que:

Um nível mais alto de participação dos membros pode aumentar os custos democráticos em uma cooperativa, à medida que mais membros participam do processo coletivo de tomada de decisão. Ao mesmo tempo, um nível mais alto de membro a participação pode reduzir os custos de agência, à medida que mais membros monitoram o gerenciamento (POZZOBON, 2011, p.20).

Por suas características peculiares, as cooperativas, segundo a autora, incorrem nos chamados custos democráticos, descritos como:

Os custos resultantes da necessidade de fornecer incentivos para os membros participarem no processo coletivo de tomada de decisão (1). Os custos resultantes de conflitos de interesses horizontais ou diagonais entre os membros que têm que tomar decisões sobre como os benefícios (usando a cooperativa) são distribuídos entre eles (2). Os custos resultantes das tentativas da cooperativa de gerir esses conflitos ou de impedi-los (3) (POZZOBON, 2011, p.17).

Deste modo, os conflitos de interesses horizontais são aqueles que ocorrem entre os membros da assembleia geral. Os conflitos diagonais são entre membros e membros do conselho. Os conflitos a nível vertical ocorrem entre membros e gerentes (POZZOBON, 2011).

A relação de *Agency*, entre associado e cooperativa, é então administrada quando a cooperativa prima por uma estrutura de incentivo nas relações de contrato com o associado (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

### 2.3 Governança Corporativa em Cooperativas

A governança corporativa pressupõe uma relação entre agentes com base em contratos. Contratos podem ser entendidos como acordos e são definidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes (FERREIRA *et al.*, 2014). Os custos da negociação desses acordos são definidos como custos de transação. Assume-se que os indivíduos sejam oportunistas e que haja limites em sua capacidade cognitiva para processar a informação disponível - racionalidade limitada (AZEVEDO, 2000). Ou seja, os contratos não são por si só, capazes de contemplar todas as circunstâncias futuras. O que a Economia Institucional postula é que os indivíduos procurarão a forma que seja menos custosa para eles, segundo uma estrutura de governança (BUENO, 2004, p.371).

Em essência, a governança assegura os direitos das partes interessadas dentro da estrutura de poder da organização e o seu sistema de relações (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Assim, a governança corporativa contribui para melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno e externo sobre a organização e para a redução de conflitos diversos de agências (VENTURA *et al.*, 2009).

Um dos aspectos centrais que diferenciam as cooperativas de outras organizações é o direito de propriedade e as formas de controle (PIES; BAGGIO e ROMEIRO, 2017). “Em uma cooperativa, os membros têm direito unitário de decisão – um membro, um voto - na assembleia geral, que é usado, entre outras decisões estratégicas, para eleger o conselho diretor e delegar-lhe poder estratégico suficiente para controlar a cooperativa” (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO e REZENDE, 2012, p.74). Este membro, tido como principal, pode governar a cooperativa ou contratar um profissional, um agente responsável pelas decisões estratégicas da organização.

Em cooperativas, os profissionais são agentes que devem agir somente em nome dos membros da cooperativa, mas podem não fazê-lo (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO e REZENDE, 2012, p. 75). De acordo com Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), os princípios doutrinários cooperativos têm influência direta no sucesso da organização. Segundo os mesmos autores, o princípio da democracia exige elevados custos de transação por causa do conflituoso processo de tomada de decisões. O princípio de equidade implica custos de agência, e os princípios de solidariedade e distribuição proporcional de sobras não determinam os direitos de propriedade (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Esses problemas e as características das organizações cooperativas refletem a necessidade de melhores parâmetros de governança corporativa para melhorar a eficiência econômica e incitar a profissionalização do órgão executivo da gestão (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO e REZENDE, 2012, p. 78).

De acordo com Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), no Brasil, as cooperativas agropecuárias adotam basicamente dois modelos de gestão. No primeiro, os membros delegam poder a um conselho administrativo eleito por eles mesmos com a presença de um produtor rural na figura de presidente do conselho e da cooperativa. No segundo modelo, há a presença de um profissional contratado, responsável pela gestão. Ambos os modelos incorrem em problemas de governança e de agência.

Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012, p. 74) argumentam que:

As cooperativas têm características únicas e particulares em seus processos de controle e em suas estruturas, profundamente relacionadas a características particulares de governança cooperativa e, por isso, exigem estruturas de sistema de controle gerencial específica e diferentes, a fim de minimizar os custos das transações e melhorar a eficiência.

A abdicação do direito de controle do principal consiste em concentrar parte dos direitos de propriedade no conselho de administração (COSTA, CHADDAD e AZEVEDO 2012, p.583). Segundo Costa, Chaddad e Azevedo (2012), as características do conselho de administração (tamanho, alocação de autoridade formal, limites à reeleição, reputação e esforço) têm importante papel na determinação da ocorrência de separação entre propriedade e controle. Nesse sentido, Zylbersztajn (2002) afirma que as funções de inicialização e implementação estratégica podem ser exercidas por agentes especializados,

monitorados pela alta gestão. Já as decisões estratégicas e a ratificação das propostas passam a ser exercidas pelo conselho de administração.

Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012, p.89) concluem que “os sistemas de controle gerencial devem apoiar o fluxo de monitoração, tanto minimizando a assimetria de informações, quanto sendo eficientes no suporte às obrigações do principal, especialmente quando têm função de monitoramento ou supervisão”.

## 2.4 Custos de Influência

Quando da não separação entre propriedade e controle, a cooperativa pode incorrer em dois custos: o custo de influência e o custo de controle. Os custos de influência são decorrentes da existência de grupos de interesse que exercem pressão e buscam influenciar as decisões da cooperativa, segundo seus interesses (FERREIRA *et al.*, 2014). As atividades de influência surgem na organização quando as decisões afetam a distribuição de riqueza ou outros benefícios entre membros ou grupos constitutivos da organização (COOK, 1995).

“Quando o principal é responsável pela gestão da cooperativa, nada impede que ele use informações privilegiadas para seu próprio sucesso” (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO, REZEDE, 2012, p.79). Nestes casos, existem grupos ou indivíduos que tentam induzir as decisões do conselho administrativo ou gestores em benefício próprio.

Se o gerente ineficiente for também membro da cooperativa e sua função puder resultar não da sua especialização, mas do exercício do poder dentro da cooperativa, ocorre a ineficiência (ZYLBERSZTJN, 2002). Esta situação é observada em cooperativas em que o grupo no poder se perpetua, dissociado de seu desempenho (ZYLBERSZTJN, 2002). Dessa forma, o gestor não se sente pressionado a melhorar a administração, uma vez que ele exerce poder de influência sobre os demais.

Quando o gerente é um profissional, ele pode não estar ciente da realidade dos membros da cooperativa, bem como os membros podem não estar cientes da realidade administrativa da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO, REZEDE, 2012). Este é um problema clássico de agência. “Neste caso, o monitoramento dos custos pelos membros é maior do que os benefícios percebidos pelo esforço do monitoramento” (BIALOSKORSKI NETO, BARROSO, REZEDE, 2012, p.79).

## 2.5 Problema do Controle

O problema do controle consiste nos custos originados pela relação “conflituosa” entre proprietários e gestores da organização. Em algumas situações, os proprietários, para fins de otimização do processo diretivo, delegam formalmente essa autoridade para um grupo (conselho de administração) decidir sobre o controle e gestão da empresa em seu nome (COSTA, 2010). Ainda, segundo Hendrikse (2001), a autoridade formal não impede que esse controle seja delegado para outra parte, por exemplo, para um empregado ou para uma gerência profissional. Para o autor, esta delegação pode ser eficiente quando eles têm um conhecimento superior sobre os mercados de produtos finais e perspectiva de longo prazo do que os membros. Para Cook (1995), o problema do controle é associado aos custos de agência que surgem da tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores (principal) e gerentes (agente).

Na maioria das cooperativas no Brasil, o controle e as decisões estratégicas são definidos pelo mesmo agente. Nas empresas de ações, a ineficiência da gestão é detectada pelo mercado. Nas cooperativas, não existe, portanto, um mecanismo regulador de mercado. No caso dos conselhos eleitos pela assembleia de acionistas, eles estarão sempre expostos ao problema do conflito entre a maximização do valor da cooperativa ou da sua empresa individual, ainda que seja um membro da cooperativa (ZYLBERSZTJN, 2002).

Segundo Costa (2010, p.7), “na visão da predominante da teoria econômica, as organizações de propriedade, difusas e complexas, têm maior probabilidade de sobreviver se separarem os detentores dos direitos aos resíduos das decisões de gestão”. A separação existirá se os proprietários delegarem o direito de

controle formal ao conselho de administração e este conselho, por sua vez, além de promover a divisão do processo decisório, se dedicar às atividades de monitoramento dos gestores da organização (COSTA, 2010, p.13).

## Metodologia

A pesquisa bibliográfica é um importante mecanismo para apresentar as principais concepções acerca de um tema. Assim, o levantamento bibliográfico presente neste estudo com a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, mostrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O método adotado foi o estudo de caso. Na definição de Gil (2008), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Esta pesquisa tem caráter exploratório. A finalidade da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008). Ainda, dado o objetivo do estudo, a pesquisa é também caracterizada como descritiva, pois, como define Gil (2008), pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Além disso, a abordagem qualitativa foi adotada neste estudo. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No que tange aos procedimentos, foram feitas entrevistas estruturadas, que são aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, cujas perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Segundo os mesmos autores, a entrevista dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos. Entre as desvantagens do método, a “disposição do entrevistado em dar as informações necessárias” está entre os principais entraves (LAKATOS; MARCONI, 2003). O roteiro aqui empregado é composto por 30 (trinta) afirmações organizadas em uma escala de 01 a 05 cada uma, sendo que o entrevistado marca 01 para discordância total e 05 para concordância completa com o enunciado.

As perguntas norteadoras da entrevista feita no mês de março de 2018<sup>1</sup> tiveram como objetivo identificar as práticas de governança corporativa empregadas na cooperativa, segundo a análise do discurso dos entrevistados. Na medida em que a entrevista era conduzida, os respondentes marcavam e comentavam verbalmente as questões contidas no roteiro. O objetivo, portanto, foi verificar quais elementos da Nova Economia Institucional referentes aos direitos de propriedade, à teoria da agência e à economia dos custos de transação se destacam na estrutura de governança da cooperativa. Os entrevistados, focalizados para análise do objeto de estudo, foram os dirigentes cooperados e membros contratados da cooperativa.

Os respondentes na cooperativa em estudo foram os membros do conselho administrativo e membros contratados, totalizando seis pessoas. Não obstante, a observação da atuação conjunta dos integrantes do conselho de administração fez-se importante para verificar as práticas de governança adotadas no dia a dia da organização. Portanto, para obter os resultados foi realizada a comparação entre as respostas obtidas pelo questionário e o que a teoria aqui disposta propõe.

A cooperativa em estudo é do ramo agropecuário e o processo de sua constituição foi iniciado em 1991 pela associação de 20 produtores da agricultura familiar. Anos depois, os associados começam a direcionar sua produção para a agricultura orgânica. Em 1997, a associação inicia o processo de certificação orgânica e obtenção do selo *Fair Trade*. Em 2001, passa a exportar produtos orgânicos. Em novembro de 2003, é fundada a cooperativa visando à melhor adequação organizacional às pretensões de seus membros no

---

<sup>1</sup> Visando à maior objetividade do questionário da entrevista, foi feito um pré-teste em uma cooperativa do ramo de crédito de admissão, restrita a funcionários públicos de uma instituição federal, localizada no município de Viçosa, Minas Gerais, sendo entrevistados membros do conselho de administração. Dessa forma, foi possível verificar, com base nos resultados obtidos, a necessidade de ajustes, que foram feitos visando à melhor aplicação na cooperativa avaliada neste estudo.

que concerne à expansão dos negócios.

A cooperativa está localizada na região Sul do estado de Minas Gerais e tem uma estrutura de funcionários formada por 22 membros. Em 2004, a cooperativa contava com 196 associados, passando para 293 em 2010 (LIMA, 2016). Nos oito anos seguintes de atuação, a organização conta com pouco mais de 320 associados, distribuídos, em aproximadamente, 20 municípios do estado mineiro, um crescimento de aproximadamente 9%, focando na qualidade dos produtos entregues e na análise criteriosa de seleção dos membros para compor o quadro social. A cooperativa conta ainda com diversos projetos sociais voltados para os produtores, mulheres, crianças e jovens.

A gestão da cooperativa é feita pelos membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho de Núcleos de Bairro, além disso, conta com diferentes áreas, sendo elas: Organização Social, Administrativo- Financeiro, Área Técnica, Comercial, Armazenagem, Qualidade e Indústria (LIMA, 2016).

## Resultados E Discussões

### 4.1 Estrutura de Governança

Na cooperativa analisada, os associados participam dos processos decisórios por meio dos espaços institucionais estabelecidos, estando presentes nas reuniões com os núcleos organizativos, com os diretores do conselho administrativo e com a assembleia geral.

São mais de vinte núcleos, organizados e divididos com base na localização geográfica das propriedades dos associados. Cada núcleo tem um representante que se reúne com o conselho administrativo uma vez por mês para que os gestores dirigentes possam repassar informações sobre a gestão da cooperativa, informações técnicas, financeiras, produtivas, de comercialização, certificação orgânica e demais fatos relevantes do período. Dessa forma, o associado tem no representante de núcleo seu mecanismo direto de comunicação com o conselho administrativo e fiscal. Este modelo possibilita que a base (quadro social) direcione os assuntos da diretoria e da mesma forma, no sentido inverso, que o conselho transmita de volta a informação aos associados. Esse processo contribui na medida em que faz cumprir os papéis de ambos os conselhos, ao mesmo em que é subsídio para a tomada de decisão.

Procedendo à análise, observa-se que o modelo organizativo com base na divisão geográfica dos associados é importante para facilitar seu acesso a estes espaços. De acordo com Fontes Filho *et al.* (2008, p.122), “é fundamental a existência de um modelo de baixo custo para a participação do associado que, ao mesmo tempo, proporcione alta representatividade”.

Sobre estes núcleos, o gerente entrevistado afirma:

Os núcleos representam uma ferramenta de comunicação, que é a questão da comunicação dos dirigentes com os cooperados e dos cooperados com os dirigentes. Então sempre existe o envolvimento de todos dentro do processo da cooperativa. Essas reuniões permitem que os associados fiquem alinhados com a cooperativa para que eles saibam quando eles podem estar trabalhando e fazendo as transações com a cooperativa, pois o cooperado fica aguardando o melhor momento de mercado para comercializar. Hoje tudo que a cooperativa desenvolve sempre é em conjunto com todos os cooperados. Por exemplo, o planejamento estratégico da cooperativa foi feito junto com todos os cooperados. Houve um dia em que foi feito o convite para que todos viessem para que discutissem junto com os gestores o que seria melhor para a cooperativa.

De acordo com Bialoskorski Neto (1998, p. 110), este processo democrático e de tomada de decisão em conjunto com os cooperados “faz com que haja claros custos de participação e de tomada de decisão, seja pela presença dos associados nas esferas de gestão, seja pela própria demora de um processo participativo de tomada de decisão”. Nesse sentido, a cooperativa opta pela alta participação dos associados na esfera de tomada de decisão em detrimento da delegação de autoridade formal a outro membro (agente) para gerir os processos e definir ações.

Ainda que demorada, a organização dos espaços de participação dentro da cooperativa em estudo bem como a sua visão do papel dos associados vão ao encontro dos estudos de Fontes Filho *et al.* (2008, p.



109), que apontam que, “junto com outros elementos, tais como o conselho de administração, práticas de transparência e prestação de contas e organização sistêmica, a participação representa um dos pilares básicos da governança dessas organizações”. Nesse sentido, Pozzobon (2011, p.139) aponta que “existe um *trade-off* ao decidir sobre o quanto de controle delegar à gestão, devendo as cooperativas levar em conta que qualquer redução nos custos democráticos alcançados por meio de uma menor participação dos membros pode ser compensada por um custo da agência”.

Não obstante, a participação democrática da cooperativa representa uma tentativa de reduzir a racionalidade limitada dos associados, o que, conseqüentemente, contribui com a redução dos custos transacionais, bem como da assimetria de informação, na busca de alinhar os objetivos entre as partes. Em cooperativas agropecuárias, este aspecto se faz importante, pois o associado investe em custos de produção e busca por resultados em curto prazo. Conforme aponta Ferreira *et al.* (2014, p. 97), “o incremento das possibilidades e da intensidade dos fluxos de informações que cercam os interesses do meio rural minimiza a racionalidade limitada dos produtores rurais e oportuniza que ampliem suas possibilidades no processo de tomada de decisão”.

Este modelo de gestão que aproxima o cooperado das esferas deliberativas se reflete no fato de a cooperativa em estudo não adotar contrato formal em suas transações com os associados. As entrevistas apontam que não há uma preocupação em relação à sua utilização. Na visão dos entrevistados, a forma democrática de organização da gestão e a transparência dos processos dispensam a necessidade dos contratos. Isso ainda é reforçado pela estrutura organizacional e pelo diminuto quadro de associados.

Nesse sentido, a cooperativa estabelece um processo de filiação, visando a controlar o tamanho de seu quadro social. O processo de filiação é uma norma interna que objetiva a avaliação prévia dos interessados em se associar. O produtor interessado em se associar à cooperativa se integra a um dos grupos que compõem o núcleo de bairro, neste caso, o núcleo escolhido será o mais próximo à sua propriedade. Este processo tem duração de seis meses, havendo uma reunião por mês do interessado em se associar com o núcleo em que está inserido. De acordo com o gerente, “essa participação no núcleo vai fazer com que ele (produtor interessado em se associar) interaja com os outros cooperados e essa interação faz com que os cooperados o enxerguem como um novo membro”. Após aprovação do respectivo núcleo, é feita uma análise técnica da propriedade e da respectiva lavoura para observar suas condições e as adequações necessárias para a certificação orgânica, uma vez que ela é uma das condições postas pela cooperativa para a filiação de novos cooperados. O gerente entrevistado afirma:

A gente percebe que muitas pessoas querem entrar na cooperativa porque a enxergam como oportunidade de vender a produção com um preço melhor, focando muito na parte comercial. E quando ele começa a participar, ele vê que a cooperativa não é só a parte comercial, que é uma cooperativa de pessoas para o desenvolvimento delas. Se ele não se enxerga fazendo parte desse grupo, ele mesmo desiste do processo. Antes, este processo era de três meses e não conseguíamos clarear para aquele produtor o propósito da cooperativa. Hoje, como existe um processo de seis meses, ele entra sabendo de todos os processos da cooperativa, de toda a parte comercial, financeira, então ele entra tendo certeza do que ele quer. Então se você entra na cooperativa só visando ao preço, esta não é a realidade dela. Ocorreu algo interessante há poucos dias: um produtor participou das reuniões de grupo, o grupo chegou a indicá-lo como novo cooperado e eu fui fazer uma visita à propriedade dele para explicar como funcionavam os critérios da certificação e ele próprio disse que não sabia disso e disse que não se enquadrava. Então eu disse: o senhor pode ficar à vontade, se quiser continuar, o processo pode continuar. Aí ele resolveu continuar. No intervalo tempo entre minha saída da sua propriedade e o retorno à cooperativa, ele ligou dizendo que não se sentia preparado para entrar. Então o próprio produtor consegue ver que ele não consegue se enquadrar dentro da cooperativa hoje.

A entrevista aponta ainda que este processo de filiação objetiva proteger a cooperativa de grupos de cooperados que adotam ações oportunistas. Estes comportamentos são também descritos pelo gerente entrevistado:

Já ocorreu de grupos de um município vizinho, enquanto a cooperativa estava sempre pagando a mais por causa do mercado *Fair Trade*, se manter na cooperativa. No momento em que o mercado ficou igual, o mercado comum e o mercado *Fair Trade*, aí eles deixaram de participar da cooperativa. Agora que a gente está passando por um momento de preços

baixos e no *Fair Trade* os preços estão mais altos, eles querem voltar. Aí tem todo processo que ele tem que fazer de novo – o processo de filiação – para eles voltarem, então eles evitam. Então já corta essa questão também de entrar só para aproveitar as oportunidades. Então ele participa ou não participa.

Assim, verifica-se que o processo de filiação adotado é positivo na medida em que permite que somente os que realmente se enquadram dentro dos princípios e políticas da cooperativa fiquem. Para o conselheiro presidente, o processo permite que o próprio produtor faça uma autoanálise se ele se enquadra ou não.

Portanto, a cooperativa não estabelece barreiras à entrada de novos membros por meio da quota-parte, pois ela tem valor acessível para os produtores. Dessa forma, o mecanismo de avaliação de novos associados pela filiação passa a ser o mecanismo controlador e contribui na medida em que reduz as ações oportunistas.

Registre-se que a cooperativa busca adotar medidas para garantir que o cooperado entregue sua produção, incorrendo em custos de elaboração de ações para impedir desvios na conduta dos associados. Ainda se constata que os cooperados produtores buscam por preços melhores no mercado, visto que a região em que a cooperativa se insere é disputada por muitos compradores. Trata-se de um mecanismo contratual simples, em que a cooperativa adota mecanismos de compra e venda antecipada com os associados por meio de programas, como o programa de compra futura do produtor, em que 30% ou 50% da safra já são compradas pela cooperativa. Conforme aponta o presidente:

Fica a responsabilidade do produtor de trazer os outros 50% para a cooperativa, se ele não trouxer, a cooperativa não faz esse benefício pra ele no próximo ano. Este ano criamos o programa de adiantamento de colheita, em que 20% da estimativa de safra do produtor são adiantadas em dinheiro para ele fazer a colheita com o compromisso de e entregar na cooperativa.

Este comportamento das cooperativas agrícolas é também percebido por Ferreira *et al.* (2014, p.99), que apontam que as cooperativas utilizam contratos para a venda futura, mas estes contratos normalmente são feitos para um percentual reduzido de produção. Portanto, conforme defende o autor, é preciso encontrar meios para garantir a comercialização da safra que não foi comprada antecipadamente. Dessa forma, verifica-se a necessidade de contratos formalizados para reduzir as incertezas nas transações das cooperativas e aumentar seu poder atuação no mercado.

## 4.2 O controle democrático

Como apontado anteriormente, a cooperativa em análise tem uma estrutura organizacional enxuta. Dessa forma, cada membro do Conselho de Administração é responsável por um determinado setor, juntamente com os respectivos supervisores do departamento, sem a existência de gerências. É observado algo em específico: um arranjo de distribuição de funções entre os membros do conselho administrativo. Nesse sentido, há uma disposição estratégica da gestão em que cada conselheiro tem conhecimentos ou habilidades específicas sobre cada área, seja ela área de gestão, comercial, social ou técnica. Neste ponto, cabe ressaltar a importância da formação da estrutura de governança para operacionalizar a dinâmica de trabalho do dia a dia da cooperativa e gerar ganhos de eficiência e competitividade.

Há poucos funcionários e um quadro social definido, uma vez que a cooperativa tem um sistema de admissão de novos associados mais “rigoroso”. Seu objetivo não é expandir o quadro social, mas, sim, garantir que os associados que a compõem sejam ativos e compreendam os direitos e deveres aos quais devem aderir. O modelo adotado possibilita maior controle gerencial e reduz os custos transacionais, mostrando consonância com o que pontua Bialoskorski Neto (1998, p. 19): “verifica-se que a empresa cooperativa, devido ao custo de oportunidade do capital próprio e aos custos da estrutura de governança financeira, apresenta maior viabilidade quando é uma empresa menor com baixa especificidade de ativos”.

O controle na cooperativa em análise é exercido pelos próprios membros associados. Assim, como tradicionalmente ocorre em cooperativas agropecuárias, não há separação entre a propriedade e sua gestão.

Nesse sentido, “a estrutura de governança na cooperativa pode ser considerada quase como uma estrutura unificada, devido ao fato de as unidades econômicas associadas, apesar de se constituírem como autônomas, serem conduzidas pelos próprios gestores do negócio cooperativado” (BIALOSKORSKI NETO, 1998, p. 110).

Mostrando a importância da formação em bases cooperativas de seus associados, é por meio de decisão conjunta, tomada em assembleia, que a cooperativa opta pela política de não distribuição de sobras desde 2013, quando a organização passava por um período de resultados negativos. Um dos funcionários entrevistados afirma:

Nós temos algumas reservas, além das definidas pela lei, temos reservas que a gente estabeleceu em estatuto, então 40% do resultado bruto é revertido em reservas. A diretoria tem uma visão de que o produtor precisa ter ferramentas para o desenvolvimento dele do que o dinheiro, pois, com o dinheiro, ele pode comprar bens materiais e satisfazer sua necessidade por meio do capitalismo, mas, às vezes, ele não desenvolveu um curso, melhorando a produção dele e nem acessou uma assistência técnica, uma tecnologia, e a cooperativa tenta colocá-lo nesse caminho.

Na visão do presidente, caso sejam distribuídos valores monetários, a cooperativa não se desenvolve. Este sistema de retenção de sobras adotado pela cooperativa é comumente implantado neste tipo de organização, uma vez que o produtor rural evita riscos e, por vezes, quer perceber ações imediatistas. Assim, preferem preços maiores à criação de sobras para distribuição no final do exercício fiscal. Conforme aponta Bialoskorski Neto (1998, p.115), “os benefícios imediatos da cooperação são repassados ao associado na forma de um melhor sistema de preços e da prestação de serviços, tanto que esta forma impede significativamente o aparecimento de resíduos”.

Na manifestação dos entrevistados, a existência de um gestor profissional contratado, ou a chamada profissionalização da gestão, em que o principal delega a um agente o direito de administrar o empreendimento, é, por vezes, danosa e não representa a essência do cooperativismo. Quando as cooperativas são administradas por gestores profissionais, corre-se o risco de não se considerar o arbítrio dos cooperados, pois, na visão dos entrevistados, eles são tratados como recursos, não como pessoas. Nesse sentido, os diretores conselheiros têm remuneração fixa, que é predeterminada em assembleia. A remuneração se justifica, segundo os entrevistados, na medida em que os conselheiros estão na cooperativa doando seu tempo, enquanto poderiam estar em sua propriedade dedicando-se à lavoura.

Assim, a cooperativa não tem gestores profissionais contratados, mas recorre sempre que necessário à contratação de consultores profissionais externos para realização de serviços pontuais. Como exemplo, têm-se estudos técnicos para análise de novos projetos, cursos, treinamentos, palestras, participação em eventos e dias de campo em diferentes áreas para a formação dos seus membros, visando a evitar riscos e a melhorar os processos internos. As áreas de trabalho delegadas às fontes externas identificadas durante esta pesquisa e que a cooperativa utiliza no que diz respeito à gestão, são elencadas no Quadro 01 e representa uma analogia ao estudo de Lima (2016, p. 85).

**Quadro 01: Conhecimento Transferido de Fontes Externas à Cooperativa.**

Aprimoramento em gestão
Capacitação em gestão de agronegócios
Capacitação em negociações
Desenvolvimento da capacidade de gestão empresarial e exportadora
Desenvolvimento de sistema de gestão
Desenvolvimento estratégico do setor
GQC - gestão com qualidade no campo
Preparação para acesso a eventos, preparação para feira internacional
Preparação para ações do projeto de Certificado Comércio Justo
Preparação para o mercado
Profissionalização da agricultura familiar
Profissionalização dos empreendimentos
Qualificação em gestão de propriedades rurais
Sistema Participativo de Garantia – SPG

Fonte: Adaptado de Lima (2016). Transferência de conhecimento no contexto de uma cooperativa de produtores de café orgânico (p. 85).

Com base no exposto, constata-se a importância do papel dos projetos externos da cooperativa para a melhoria do desempenho dos processos internos e da tomada de decisão. Os entrevistados apontam satisfação com os cursos e treinamentos e como forma de reduzir os riscos, citam em comum a utilização do sistema *Hedge*, um procedimento no mercado de ações para fixar o preço na bolsa de valores.

Outro fator verificado na estrutura de governança da cooperativa foi em relação à organização do processo de sucessão da diretoria. De acordo com Fontes Filho *et al.* (2008, p.120), “a eleição em cooperativas é um instituto essencial de exercício da participação e uma oportunidade para a efetiva representatividade dos grupos de interesses”. O estatuto prevê o processo de formação de no mínimo seis meses para o cooperado que deseja compor o conselho de administração. Dessa forma, os núcleos indicam produtores, futuros líderes, ou a própria pessoa se dispõe a ser líder e, no mínimo seis meses antes da eleição, ele é submetido a um processo de formação.

Conforme aponta o presidente entrevistado: “este processo deixa muito claro para o associado o que é ser gestor, pois ele passa a conhecer quais são as atribuições e responsabilidades dos gestores”. Ainda segundo ele, muitos desistem deste processo, que, ao mesmo tempo, também evita a formação de grupos de interesses opostos, criados apenas no intuito de gerar conflitos.

Especificamente quanto a este assunto, quando questionado se existem grupos de interesse dentro da cooperativa, o diretor presidente da cooperativa aponta que:

Existem isoladamente... Acaba existindo. Hoje eu não vejo a presença de um grupo forte de resistência. Tem reclamações individuais no operacional do dia a dia, mas não existe um grupo, tem uma reclamação aqui, outra ali. Às vezes não conhece o processo direito, ou conhece, mas gosta de ser oposição. Já é perfil do produtor ser oposição. Mas são importantes e eles têm que existir, porque não deixam ninguém acomodado.

Após passar pelo processo de formação, são selecionadas as pessoas que de fato querem compor o conselho administrativo, e os próprios cooperados votam nessas pessoas. Por isso, geralmente, há a formação de uma única chapa, pois, ao final do processo de formação, existe um número reduzido de candidatas. Esse processo evita a concorrência entre chapas e um posterior conflito interno por interesses políticos.

Destarte, o sistema estabelecido pela cooperativa prioriza a formação de chapa única, ao mesmo tempo em que dispõe a oportunidade para todos participarem democraticamente do processo de eleição. Conforme apontam Fontes Filho *et al.* (2008, p.122), “é preciso existir mecanismos visando à melhor representatividade dos diferentes grupos, que podem ter objetivos distintos e, por vezes, conflitantes”.

Verifica-se ainda que a formação de base dos cooperados com cursos e treinamentos, somados às consultorias externas e aos mecanismos de formação para futuros conselheiros, contribui diretamente para redução do problema de agência entre diretoria e cooperados, ou seja, entre principais. Tais ações reduzem ainda os custos democráticos, pois, impulsionam a informação e a transparência e colaboram para a dinamização da comunicação interna, enquanto reduzem conflitos e desconfiança mútuos.

Em relação à atual gestão, verificou-se nas entrevistas uma preocupação com a troca da direção, uma vez que este é o último ano de seu mandato. Tanto os conselheiros quanto os funcionários contratados expressam satisfação com a atuação dos conselheiros. Segundo o gerente entrevistado: “O presidente atual traz muita segurança para os cooperados. E hoje existe a preocupação por causa da mudança e a gente vê que existe uma fidelização por causa da confiança que existe hoje no presidente”.

O atual presidente do conselho de administração está no segundo mandato e afirmou que vai deixar a presidência para que outros cooperados exerçam o controle, dizendo que “isso gera dificuldades no início, mas é importante para a sustentabilidade da cooperativa”. Considerando esta declaração, percebe-se que a cooperativa em questão busca minimizar o custo de agência tendo em vista duas práticas de governança: a maior rotatividade dos membros para evitar a perpetuação na gestão e para, além disso, a política de sucessão pela formação de base de novos líderes.

Por fim, para demonstrar a atenção da cooperativa com o quadro social e os funcionários, as entrevistas apontam a preocupação em trabalhar o cooperado como pessoa, da relação entre cooperado e cooperativa, bem como da formação destes.

Quando questionado se a confiança nos gestores contratados pela cooperativa contribui para a fidelização do associado, o gerente entrevistado aponta:

Hoje a maioria dos colaboradores é da cidade e conhece grande parte do quadro de associados e a gente trabalha muito a questão de relações humanas. Sempre tem um profissional que vem aqui na cooperativa e trabalha a questão das relações humanas. E hoje a gente vê que parte dos colaboradores tem uma relação com as propriedades. Alguns são filhos de produtores, outros têm propriedades, outro vem de família de pequenos produtores e eles se identificam com o meio e com os cooperados. Os cooperados se sentem muito à vontade em vir à cooperativa e conversar com os colaboradores, em tirar dúvidas e poder conversar sobre diversos assuntos, porque eles sentem segurança no colaborador.

Tendo em vista esta colocação, é possível perceber uma preocupação com o quadro de funcionários, bem como com seu desempenho e seu tratamento para com os associados. Essa característica é confirmada na fala de um segundo funcionário:

O conselho tem uma forma de gestão bem diferente de qualquer empresa e cooperativa que você vê no mercado. Eles visam muito ao desenvolvimento dos colaboradores e dos cooperados, e sempre avaliam cada cooperado, cada colaborador dentro da dificuldade de cada um, inclusive, estamos desenvolvendo um aplicativo para medir esses desempenhos. Então quem vai medir, na verdade, são, além dos diretores, os colaboradores que estarão medindo o desenvolvimento de cada um, desde o convívio no dia a dia do trabalho até indicadores mais relevantes como o desenvolvimento de cada área.

Quando os entrevistados são questionados sobre os mecanismos de controle e acompanhamento das ações do principal executivo, são apontadas as reuniões ordinárias mensais entre o conselho fiscal e a

diretoria. Além disso, iniciou-se a implantação de uma reunião com os colaboradores, que será bimestral. Nesse sentido, um dos funcionários entrevistados aponta que: “Sempre que é apresentada alguma informação para a diretoria, é apresentada com índices e valores. Apresenta também quais critérios são utilizadas, quais metas devem ser atingidas, quais já foram executadas, quais ainda faltam ser executadas”. Para os entrevistados, essas ações são eficientes e geram maior transparência.

## Considerações Finais

O esforço desta pesquisa pretendeu contribuir para um melhor entendimento dos processos de gestão em organizações cooperativas. Buscou-se, portanto, compreender os custos incorridos na relação entre o cooperado e a firma cooperativa e, por meio do referencial teórico da Nova Economia Institucional, elucidar as práticas gerenciais que atendam ao modelo mais adequado de governança, que valorize a participação do cooperado na condição de objetivo fim do empreendimento.

Com uma estrutura organizacional menor, a cooperativa estudada parece conseguir maior eficiência organizativa e menores custos transacionais. Ao mesmo tempo, existem alguns desafios a serem superados pela organização: o controle sobre o crescimento da estrutura, o aumento da especificidade dos ativos, aliado à manutenção da qualidade dos produtos e serviços, e a adoção de contratos que resguardem a organização, garantam maior segurança nas transações e representem os principais obstáculos, visto ainda existir predileção pelos contratos informais.

A gestão adotada pela cooperativa estudada é tradicional no sentido da não contratação de profissionais para atuar em cargos diretivos, ou seja, da não separação entre propriedade e controle. Tal verificação confirma o que aponta a teoria nos estudos de Costa, Cada e Azevedo (2002) sobre a gestão cooperativada das cooperativas agropecuárias brasileiras. Ainda assim, a organização obtém resultados relevantes em razão da estratégia de manutenção de reservas de capital, reinvestimentos e da constante busca por treinamentos externos de seus dirigentes.

Mesmo com o arranjo democrático descentralizado adotado, é possível notar os esforços da cooperativa e seu relativo sucesso em eliminar o problema do oportunismo e do carona pela adoção da análise prévia dos possíveis associados, das regras internas para participação, bem como do programa de compra antecipada da produção do associado. A cooperativa, portanto, incorre em maiores custos democráticos para garantir esses resultados. Verifica-se, nesse sentido, a importância de fazer cumprir as normas do estatuto e do regimento interno pelas cooperativas, principalmente quando elas não optam pela utilização de contratos.

A estrutura de organização e de formação de base do quadro social contribui para maior participação do associado, bem como para o entendimento por sua parte dos conceitos e dos processos de gestão diferenciados das sociedades cooperativas. Estes são fatores que contribuem diretamente para a redução do problema de assimetria de informação e dos custos de agência.

Por fim cabe ponderar os desafios do presente estudo no que tange a própria pesquisa qualitativa no quesito disponibilidade dos entrevistados em fornecer informações necessárias e relevantes ao estudo. Recomenda-se para pesquisas futuras, a análise, utilizando variáveis quantificáveis, para verificar se as diferentes formas contratuais adotadas pelas cooperativas contribuem para seu desempenho e para sua maior competitividade no mercado.

## Referências Bibliográficas

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. In: **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. Atlas, 2004.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 48, 2004. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404811>. Acesso em: 30 Nov. 2017.

- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; GIRÃO BARROSO, Marcelo Francini; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1230/123023052004/>. Acesso em: 06 Nov. 2017.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Aspectos econômicos das cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006. 222p.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007.
- BUAINAIN, Antônio Márcio et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.,2014.
- BUENO, Newton Paulo. Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional. **Revista EconomiA**, v. 5, n. 2, p. 361-420, 2004. Disponível em: [http://www.anpec.org.br/revista/vol5/vol5n2p361\\_420.pdf](http://www.anpec.org.br/revista/vol5/vol5n2p361_420.pdf). Acesso em: 10 Dez. 2017.
- COOK, Michael L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.
- COSTA, Davi Rogério de Moura. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. Tese de Doutorado.
- 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**, v. 50, n. 2, p. 285-300, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032012000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032012000200005). Acesso em: 20 Out. 2018.
- DE AZEVEDO, Paulo Furquim et al. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Instituto de Economia Agrícola**, 2000. Disponível em: [http://www.gapai.dep.ufscar.br/pdfs/1085082759\\_ASP-REFERENCIAL.pdf](http://www.gapai.dep.ufscar.br/pdfs/1085082759_ASP-REFERENCIAL.pdf). Acesso em: 04 Nov. 2017.
- FERREIRA, Gabriel Murad Velloso et al. **GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; DE OLIVEIRA, Mauro José. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.
- FRANTZ, Walter. Associativismo, cooperativismo e economia solidária. 2012.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. coordenado pela Universidade Aberta do Brasil-UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica-Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. **Porto Alegre: Editora da UFRGS**, v. 2, n. 0, p. 0, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 30 mai.2017.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- HENDRIKSE, George WJ. Contingent control rights in agricultural cooperatives. **Strategies for cooperation**, p. 385-393, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india). Acesso em: 12 Abr. 2017.
- NETO, Sigismundo Bialoskorski; GOVERNANÇA, S.; DO COOPERATIVISMO, Perspectivas. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Cordenação Tânea Zanella. 2017. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/arquivos/Publicacoes/Manual\\_Boas-Praticas.pdf](http://www.ocb.org.br/arquivos/Publicacoes/Manual_Boas-Praticas.pdf). Acesso em: 20 Nov. 2017.

- PIES Marcelino Pedrinho; BAGGIO, Daniel Knebel; DO CARMO ROMEIRO, Maria. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2017.
- POZZOBON, Daniela Maria. **Three studies on farmer cooperatives: heterogeneity, member participation and democratic decision making**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 17, p. 119-144, 2001.
- DA SILVA, Sabrina Soares; DE SOUSA, Ana Rosa; LEITE, Eduardo Teixeira. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/878/87818623006/>. Acesso em: 05 Nov. 2017.
- SIMIONI, Flávio José et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 3, p. 739-765, 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032009000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032009000300010). Acesso em: 15 Fev. 2018.
- VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. **Brasília: Bcb**, 2009.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: **Suprema**, p. 55-76, 2.