

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**Dieisson Pivoto**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA:  
UMA ANÁLISE DOS PROBLEMAS ORIUNDOS DOS DIREITOS DE  
PROPRIEDADE DIFUSOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS  
DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**2013**

**Dieisson Pivoto**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA:  
UMA ANÁLISE DOS PROBLEMAS ORIUNDOS DOS DIREITOS DE  
PROPRIEDADE DIFUSOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Dr. Paulo DabdabWaquil  
Co-Orientador: Dr. Marcelino de Souza

**Porto Alegre**

**2013**

### **Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)**

P693g Pivoto, Dieisson

Governança corporativa: uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul / Dieisson Pivoto. – 2013.

130 f. ; il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Paulo DabdabWaquil

Coorientador: Prof. Dr. Marcelino de Souza

1. Agronegócios. Economia rural. 2. Cooperativismo agropecuário. 3. Estratégias em cooperativas. 4. Gestão de cooperativas. I. Waquil, Paulo Dabdab. II. Souza, Marcelino de. III. Título.

CDU

334.012.34:631.1(816.5)

*Bibliotecária Responsável – Magda Massim – CRB10/1205*

**Dieisson Pivoto**

**GOVERNANÇA COOPERATIVA:  
UMA ANÁLISE DOS PROBLEMAS ORIUNDOS DOS DIREITOS DE  
PROPRIEDADE DIFUSOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Adriano Lago – UFSM/CESNORS

---

Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage – UFSM

---

Prof. Dr. Edson Talamini – UFRGS

---

Orientador – Paulo Dabdab Waquil - UFRGS

---

Co-orientador – Marcelino de Souza - UFRGS

**Dedico este trabalho a toda a minha família.  
Em especial, dedico a minha mãe, Susi  
Elenisse Franco, pelo amor e paciência  
doados.**

**Da mesma forma, dedico o trabalho ao meu  
Pai, Ruimarino Pivoto, pelo incentivo e  
apoio em seguir minha formação acadêmica  
e pelo exemplo de perseverança, amor e  
dedicação ao seu trabalho.**

## AGRADECIMENTOS

Esse é um momento especial, o qual marca o fim de uma jornada de dois anos de muitas descobertas, frustrações e aprendizado. Não poderia deixar de relembrar e agradecer algumas pessoas que fizeram parte dessa caminhada.

A primeira pessoa que gostaria de lembrar e agradecer é o Professor Gabriel Murad Velloso, professor do Curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Santa Maria, o qual tive o privilégio de ser aluno durante o período que conciliei a faculdade de Agronomia com o curso de Gestão de Cooperativas, nascendo ai o interesse pelo tema do cooperativismo. Foi o professor Gabriel que me apresentou o programa de Pós Graduação em Agronegócios.

Agradeço os professores do CEPAN, pelo aprendizado adquirido durante esses dois anos, em especial aos professores Paulo D. Waquil, Marcelino de Souza e Homero Dewes. Ao professor Paulo D. Waquil, professor e orientador, agradeço pela oportunidade de fazer parte do grupo de pesquisa em Economia Agrária, pela seriedade e comprometimento com o qual desenvolve o seu trabalho, os quais tomarei como exemplo para minha vida. Ao professor Marcelino de Souza, pelas contribuições e sugestões para o desenvolvimento do trabalho e ao professor Homero, pelos ensinamentos e experiência transmitidos no decorrer do curso.

Agradeço a Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS), em especial ao Sr. Vergilio Perius, Presidente da OCERGS, e aos Srs. Mario de Conto e Derli Schmidt pela atenção dispensada e por facilitarem a execução do trabalho, por meio do apoio institucional da organização das cooperativas do estado. Agradeço a Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO), em especial a Rosa Maria Amaral, pela atenção e confiança com a qual fui recebido e pelas informações disponibilizadas. Rosa, teu entusiasmo com o cooperativismo é fonte de motivação para seguir em frente com a temática do cooperativismo.

Agradeço a todos os presidentes e gestores de cooperativas que me receberam de forma atenciosa e prestativa. Espero que o trabalho possa trazer contribuições para o cooperativismo no estado e para as suas cooperativas.

Agradeço ao Professor Davi Rogério de Moura Costa, da FEA-RP/USP, pela ajuda com o referencial teórico.

Agradeço aos colegas do grupo de pesquisa, Alessandra, Alex, Chaiane, Sibebe, Maycon, Livio e Luciana, pelas críticas e sugestões para a construção do trabalho, bem como ao colega do Agronegócios Glenio Piran Dal Magro.

Aos colegas e amigos, Vitor e Carlos Alberto, pelas contribuições e conselhos para o “calouro” durante o primeiro ano de mestrado. A colega e amiga, Maria Isabel, pelas contribuições sempre prontas e atenciosas no projeto e na redação do trabalho final.

Agradeço a todos os colegas que ingressaram em 2011 no PPG (Rose, Reney, Milene, Carol, Giana, Jessica, Paulo, Thomaz, Sarita, Mateus, Micheli, Eduardo, Gabriela, Cassi) pela convivência durante esses dois anos, tenham certeza que levo um pouco de cada um de vocês comigo para a vida. Em especial, agradeço a Gabriela, Jessica, Rose e Carol pela amizade e apoio nesses dois anos de convivência.

Agradeço a oportunidade em dividir o apartamento com os catarinenses, Adriano e Daniel. A amizade e os momentos de alegria compartilhados com vocês em 2011 serão sempre lembrados com carinho.

Agradeço a todos meus familiares pelo apoio. A Carol, minha irmã, pela paciência e ajuda nos momentos difíceis. Carol, tua vinda para Porto Alegre foi um dos melhores acontecimentos de 2012. Agradeço a minha mãe pelas inúmeras preces realizadas para iluminar meu caminho. Ao meu Pai pelo esforço e apoio para que eu chegasse ao final dessa etapa.

Muito obrigado a todos!

Por fim, agradeço a Deus pela presença em minha vida.

## RESUMO

As cooperativas agropecuárias são representativas dentro do cooperativismo e do agronegócio brasileiro. O ramo agropecuário possui 23% do total de cooperativas brasileiras (OCB, 2010), com participação considerável em inúmeras cadeias do agronegócio. Apesar da importância dessas organizações, com as mudanças que ocorreram nas últimas décadas na economia brasileira e mundial, como abertura econômica, menor aporte financeiro do estado às cooperativas agropecuárias e internacionalização dos mercados, muitas dessas organizações têm apresentado dificuldade de se manterem no mercado. As cooperativas agropecuárias tradicionais, conforme descreve Cook (1995), possuem os seus direitos de propriedade difusos, gerando problemas de governança (carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência), causando conflitos na organização cooperativa. De acordo com a intensidade dos problemas mencionados, podem levar à liquidação do empreendimento cooperativo. O Rio Grande do Sul apresenta-se como um dos estados onde o cooperativismo teve sua gênese. Diante do exposto, o trabalho teve como objetivo verificar a presença e a intensidade dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos, bem como analisar e discutir as estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e presentes na literatura para minimizar esses problemas. Verificou-se que o problema mais intenso nas cooperativas agropecuárias do estado é o do horizonte, sendo seguido pelo problema do carona, de portfólio, de controle e custos de influência. Constatou-se que, em geral, as cooperativas que têm os “grãos” como principal atividade de negócio apresentam maior intensidade do problema do horizonte e carona que o grupo das demais cooperativas. As cooperativas agropecuárias do estado apresentam um grande número de estratégias e mecanismos para minimizar os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos, diferindo entre os diferentes grupos de cooperativas. No entanto, a ausência de estratégias para mitigar os problemas em algumas cooperativas, aumenta a incidência dos problemas. Os novos modelos organizacionais de cooperativas podem ser uma forma de minimizar os problemas de governança das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

Palavras-Chave: Agronegócios. Economia rural. Cooperativismo agropecuário. Estratégias em cooperativas. Gestão de cooperativas.

## ABSTRACT

The agriculture cooperatives are representative within Brazilian cooperativism and agribusiness. The agricultural line of business detains 23% of the total of Brazilian cooperatives (OCB, 2010), with a considerable participation in several chains of agribusiness. Despite the importance of these organizations, with the changes that took place in the last decade in the Brazilian and the world's economy, such as the opening of economy, the diminishing of financial support from the government to the agricultural cooperatives and the internationalization of the market, many organizations such as these have been showing difficulties to keep themselves in the market. The traditional agricultural cooperatives, as Cook describes (1995), have their ownership rights diffused, creating governance issues ("free ride", horizon, portfolio, control and influence costs), causing conflicts in the cooperative organization. According to the intensity of the issues mentioned above, they can liquidate the cooperative enterprise. Rio Grande do Sul is one of the states where cooperativism had its genesis. Considering what has been presented so far, the goal of this work was to verify the presence and intensity of the issues stemming from the diffused ownership rights, as well as analyze and discuss the strategies used by the agricultural cooperatives of Rio Grande do Sul and that are present in the literature in order to minimize these problems. It was verified that the most intense problem in the agricultural cooperatives in the state is the one related to "horizon", followed by the "free ride" problem, the portfolio, the control and the influence costs ones. It was also verified that the cooperatives which have "grains" as their main business activity present a greater intensity of the "horizon" and the "free ride" problems, compared to the group of the other cooperatives. The state's agricultural cooperatives have a great number of strategies and mechanisms to minimize the issues stemming from the diffused ownership rights, differing amongst the different cooperative groups. The lack of strategies to minimize the problems in some cooperatives increases the incidence of these issues. The new organizational models of the cooperatives can be a way of minimizing the governance problems of the agricultural cooperatives of Rio Grande do Sul.

Keywords: Agribusiness. Rural economy. Agricultural cooperativism. Strategies in cooperatives. Management of cooperatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Fases do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul .....	24
Figura 2	- Esquema do Direito de Propriedade (direito ao resíduo e direito ao controle) nas cooperativas agropecuárias.....	39
Figura 3	- Ciclo de vida das cooperativas.....	42
Figura 4	- Problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos e as consequências na organização cooperativa .....	51
Figura 5	- Modelos alternativos de cooperativas com modificações nos direitos de propriedade .....	54
Figura 6	- Representação esquemática dos procedimentos metodológicos.....	69
Figura 7	- Entrevistados nas cooperativas pesquisadas .....	72
Figura 8	- Tempo dos entrevistados nas cooperativas pesquisadas.....	72
Figura 9	- Período de formação das cooperativas pesquisadas .....	73
Figura 10	- Abrangência das cooperativas pesquisadas .....	76
Figura 11	- Principais matérias primas recebidas e ordem em que são recebidas nas cooperativas pesquisadas.....	77
Figura 12	- Atividades de negócios das cooperativas pesquisadas .....	78
Figura 13	- Participação de cada atividade no faturamento total das cooperativas pesquisadas .....	79
Figura 14	- Gráfico da concordância dos entrevistados com os problemas de governança analisados (carona, horizonte, portfólio, controle e influência) nas 16 cooperativas pesquisadas.....	88
Figura 15	- Concordância dos entrevistados com o problema do horizonte nas 16 cooperativas pesquisadas.....	89
Figura 16	- Concordância dos entrevistados com o problema do carona nas 16 cooperativas pesquisadas .....	89
Figura 17	- Concordância dos entrevistados com o problema do portfólio nas 16 cooperativas pesquisadas.....	91
Figura 18	- Concordância dos entrevistados com o problema do controle nas 16 cooperativas pesquisadas.....	92
Figura 19	- Concordância dos entrevistados com o problema dos custos de influência nas 16 cooperativas pesquisadas.....	93

Figura 20 - Estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias analisadas para minimizar os cinco problemas de governança verificados no trabalho..... 111

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de legislação e de direitos de propriedade em cooperativas de 13 países da União Europeia.....	56
Quadro 2 - Resumo das principais estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do carona.....	101
Quadro 3 - Resumo das principais estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do horizonte .....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Evolução do número de cooperativas agropecuárias, cooperados e número médio de cooperados por cooperativa no Brasil no período de 1940 a 2010.....	25
Tabela 2	- Número total de cooperativas agropecuárias singulares ativas no Rio Grande do Sul e estratificação das cooperativas por grupo de atuação de acordo com a matéria-prima recebida e porte.....	66
Tabela 3	- Cooperativas amostradas por grupos e por porte.....	67
Tabela 4	- Variáveis descritivas do perfil das cooperativas pesquisadas.....	74
Tabela 5	- Média da concordância atribuída pelos entrevistados aos cinco problemas nas 16 cooperativas pesquisadas.....	80
Tabela 6	- Estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) por variáveis nas 16 cooperativas pesquisadas e por problema.....	83
Tabela 7	- Correlação entre os cinco problemas oriundos dos direitos de propriedades difusos .....	93
Tabela 8	- Comparação entre as médias do grupo de cooperativas que possuem grãos nas atividades com as médias do grupo das demais cooperativas quanto aos cinco problemas analisados.....	96
Tabela 9	- Comparação entre as médias do grupo de cooperativas de pequeno e médio porte com as médias do grupo das cooperativas de grande porte quanto aos cinco problemas analisados.....	98
Tabela 10	- Comparação entre as médias do grupo de cooperativas com problemas financeiros com o grupo das cooperativas sem problemas financeiro quanto aos cinco problemas analisados.....	99
Tabela 11	- Comparação entre as médias do grupo das cooperativas que distribuem sobras operacionais com as médias do grupo de cooperativas que não realiza distribuição de sobras .....	104

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	–	Aliança Cooperativa Internacional
ATRISA	–	Associação de Triticultores de Santo Ângelo
BRDE	–	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CENTRALSUL	–	Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul
CEO	–	Chefe Executivo de Ofício
ECT	–	Economia dos Custos de Transação
FEATRIGO	–	Federação das Associações do Trigo
FECOAGRO	–	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul
NEI	–	Nova Economia Institucional
OCB	–	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	–	Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul
ONU	–	Organização das Nações Unidas
RS	–	Rio Grande do Sul
UNICAFES	–	União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária
USDA	–	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>23</b>
2.1. ORIGEM DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO.....	23
2.2 O COOPERATIVISMO E O FOMENTO À MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA BRASILEIRA .....	25
2.3 A CONSOLIDAÇÃO DO COOPERATIVISMO COM ÊNFASE NA COMERCIALIZAÇÃO.. .....	27
2.4 O CRESCIMENTO DO COOPERATIVISMO NO ESTADO.....	28
2.5 DÉCADAS DE 1980, 1990 E 2000: REESTRUTURAÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO E O AUMENTO DA COMPETIÇÃO NO AGRONEGÓCIO .....	30
<b>3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E OS PROBLEMAS DESTAS ORGANIZAÇÕES NA ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>33</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	33
3.2 ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	35
3.3 DIREITOS DE PROPRIEDADE.....	38
3.4 DIREITOS DE PROPRIEDADE E OS PROBLEMAS DE GOVERNANÇA.....	40
<b>3.4.1 Ciclo de vida das cooperativas agropecuárias .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4.2 Problema do carona ou <i>freerider</i> .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.3 Problema do horizonte .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.4 Problema do portfólio .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4.5 Problema do controle .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.6 Problemas de custos de influência.....</b>	<b>49</b>

<b>4 NOVOS MODELOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS DERIVADOS DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE DIFUSOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 NOVOS MODELOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS .....	52
4.2 ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS DERIVADOS DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE DIFUSOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS TRADICIONAIS .....	58
4.2.1 Estratégias de fidelização do cooperado.....	58
4.2.2 Estratégias de investimento e mecanismos para reduzir o problema do horizonte e portfólio .....	60
4.2.3 Estratégias para minimizar o problema do controle e de custos organizacionais de influência .....	61
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>64</b>
5.1 CARÁTER DA PESQUISA .....	64
5.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DOS DADOS .....	64
5.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	68
5.4 REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA METODOLOGIA .....	69
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>71</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS COOPERATIVAS ANALISADAS	71
6.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÃO DOS PROBLEMAS ANALISADOS	80
6.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS GRUPOS DE COOPERATIVAS.....	96
6.4 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS COOPERATIVAS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS ORIUNDOS DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE DIFUSOS .....	99
6.4.1 Estratégias para reduzir o problema do carona .....	99
6.4.2 Estratégia para reduzir o problema do horizonte .....	102
6.4.3 Estratégias para reduzir o problema do portfólio.....	106
6.4.4 Estratégias para reduzir o problema do controle.....	108
6.4.5 Estratégias para reduzir o problema dos custos organizacionais de influência ....	109
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
7.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO .....	112
7.2 SUGESTÕES PARA O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL .....	115
7.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	116

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ano de 2012 foi escolhido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o Ano Internacional das Cooperativas. A institucionalização de um ano alusivo ao cooperativismo visa aumentar o conhecimento da sociedade sobre essa forma de organização econômica e social, bem como divulgar o papel dessas organizações para o desenvolvimento mundial, por meio da geração de renda e emprego. No mundo, de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2011), aproximadamente um bilhão de pessoas fazem parte de alguma cooperativa. Entre os ramos de atuação das cooperativas, um dos que reúne maior número de membros é o agropecuário.

O ramo agropecuário possui o maior número de cooperativas no Brasil (1.548), representando 23% do total de cooperativas do país, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010). É o terceiro ramo com maior número de cooperados e o primeiro em geração de empregos diretos (OCB, 2010). Evidencia-se que esse ramo apresenta relevância para o cooperativismo, além da expressividade para o agronegócio brasileiro. Em 2008, 40% do leite, 29% da soja e 31% dos suínos produzidos no Brasil passaram por alguma cooperativa (OCB, 2009).

Uma das explicações para a presença dessas organizações no agronegócio, citada em trabalhos científicos que abordam as motivações econômicas para se constituir uma cooperativa agropecuária, está a característica dos mercados agrícolas, propícias à extração de renda do produtor rural pelas empresas processadoras. As empresas que fornecem insumos e processam a produção estão, muitas vezes, em pequeno número, com isso, as cooperativas desempenham o papel de mitigar as falhas de mercados existentes, além de balizar os preços nos mercados locais (SEXTON, 1990; COOK, 1995).

Por outro lado, apesar do papel que essas organizações podem desempenhar dentro do agronegócio, alguns autores trazem a discussão da perda de importância ou mesmo do desaparecimento das cooperativas tradicionais em um contexto de mudança dos mercados agrícolas, bem como a mudança na economia e na sociedade no século XXI. Fulton (1995), em seu trabalho seminal “The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: a Property Rights Approach” levanta o questionamento sobre a sobrevivência das cooperativas agropecuárias em um contexto de mudanças tecnológicas e estruturais na agricultura, e de uma sociedade que se torna mais individualista.

Para Fulton (1995), o processo de industrialização da agricultura pode eliminar ou reduzir o papel das cooperativas tradicionais<sup>1</sup> nos mercados agrícolas. O seguinte questionamento foi apresentado pelo autor: “podem as instituições em que os principais utilizadores de serviços são também os principais proprietários existir e sobreviver em um mundo em que o peso é cada vez maior na separação da propriedade do usuário?”.

O trabalho acima citado faz parte da produção acadêmica inserida dentro da Teoria Econômica que trata da gestão de organizações cooperativas, que teve início a partir da década de 1990, tendo como suporte a Nova Economia Institucional. Outro trabalho relevante para o entendimento das organizações cooperativas inseridas no agronegócio foi o trabalho publicado por Cook (1995), analisando as cooperativas agropecuárias americanas. Nesse trabalho, o autor aborda o ciclo de vida das cooperativas e os problemas que surgem nas cooperativas tradicionais devido à falta de direitos de propriedade claramente definidos dentro dessas organizações. Essa falta de definição clara dos direitos de propriedade dentro das cooperativas agropecuárias tradicionais leva à ocorrência de problemas de governança<sup>2</sup> que dificultam a gestão e capitalização das cooperativas agropecuárias.

Em países como os Estados Unidos e o Canadá e na União Europeia, novos modelos de organizações surgiram para melhorar a eficiência das cooperativas, alterando a relação cooperado – cooperativa, buscando minimizar os problemas acima descritos e tornar as cooperativas mais competitivas frente às empresas de capital (CHADDAD; COOK, 2004). Estes novos modelos fazem com que o cooperado perceba mais claramente a sua propriedade dentro da cooperativa, investindo e deixando de ser um simples usuário dos serviços da organização. No Brasil, as cooperativas seguem a Lei 5.764 de 1971 que determina um padrão organizacional único e não se observam novos modelos organizacionais de cooperativas.

O cooperativismo agropecuário brasileiro, especialmente no estado do Rio Grande do Sul, enfrenta um momento de reflexão e reestruturação. Muitas cooperativas agropecuárias do estado estão passando por crises financeiras e algumas delas entrando em processo de liquidação. O momento exige uma análise para melhor compreensão do cenário atual do cooperativismo agropecuário no estado, tendo em vista a busca de alternativas frente aos problemas.

---

<sup>1</sup> As cooperativas com modelos tradicionais são definidas como aquelas baseadas no modelo de *Rochdale*, com uma organização de base igualitária, na qual cada membro tem direito a um único voto, a distribuição *pro-rata* dos resultados econômicos proporcionais à atividade de cada membro e não ao capital subscrito (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

<sup>2</sup> Os problemas de governança serão mais bem elucidados no capítulo 3.

A partir desta breve contextualização, segue-se para a delimitação do problema de pesquisa.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas agropecuárias tradicionais, conforme descreve Cook (1995) analisando as cooperativas agropecuárias americanas, possuem os seus direitos de propriedade difusos ou vagamente definidos, gerando problemas de governança (carona ou *free rider*, horizonte, portfólio, controle e custos de influência), causando conflitos dentro da organização cooperativa. De forma breve, os cinco problemas são apresentados na sequência.

O problema do carona ocorre quando determinado cooperado liga-se à cooperativa apenas para se beneficiar das externalidades positivas geradas pelas atividades da cooperativa, sem participar, transacionar ou investir na organização. O problema do horizonte existe devido à perspectiva temporal do cooperado ser diferente da organização cooperativa, ou seja, os cooperados tendem a priorizar os projetos e os investimentos que visem o benefício da sua atividade econômica no curto prazo. O problema do portfólio ocorre devido aos direitos de decisão igualitários; como deve existir uma representação, poderá haver diferença entre as expectativas de portfólios individuais, de cada um dos membros, e as que são efetivamente adotadas pela cooperativa, levando esta a realizar investimentos de menor risco.

O problema do controle surge devido aos custos originados pelos conflitos entre proprietários e gestores da cooperativa. Já os custos de influência existem, pois como os órgãos de administração afetam a distribuição de riquezas e outros benefícios entre os cooperados, surgem incentivos para que os cooperados, individualmente ou organizados em grupos, tentem influenciar as deliberações dos gestores e conselheiros em benefício próprio, gerando custos para a cooperativa.

Com base no exposto acima, evidencia-se que a presença desses problemas gera dificuldade na gestão e reduz o incentivo ao investimento na organização cooperativa e dependendo da intensidade, podem levar à liquidação do empreendimento cooperativo. Com isso levantam-se dois questionamentos: i) como se apresentam no contexto das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, os problemas do carona, do horizonte, do portfólio, do controle e dos custos de influência descritos por Cook (1995)?; ii) quais são as estratégias das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul empregadas para minimizar esses problemas?

## 1.2 OBJETIVOS

Formuladas as questões de pesquisa, o trabalho tem sequência com a apresentação dos objetivos que direcionam o desenvolvimento do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar e compreender a presença dos problemas relativos aos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e as estratégias empregadas pelas cooperativas para superar esses problemas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

1. Caracterizar o perfil produtivo das cooperativas analisadas;
2. Analisar os problemas do carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul;
3. Identificar e discutir as estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias do RS para minimizar os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para o estudo teve início com a leitura de trabalhos ligados ao cooperativismo agropecuário, tendo como foco principal a governança e gestão cooperativa. Constatou-se que a maioria dos trabalhos foi realizada em países do Hemisfério Norte (Canadá, Estados Unidos e União Europeia) e com isso indagou-se sobre o comportamento das cooperativas do Rio Grande do Sul frente a esses problemas.

Partindo para justificativa da execução do trabalho, tem-se que essas organizações são importantes formas de coordenação das cadeias do agronegócio no estado. Assim, duas justificativas são apontadas para execução deste trabalho. A primeira é a importância econômica do objeto de estudo e a segunda é falta de trabalhos atualizados e com maior abrangência sobre o tema.

Em relação à importância econômica das cooperativas destaca-se que o faturamento bruto das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul foi de R\$ 18,7 bilhões em 2011, de acordo com dados da OCERGS (2012). O ramo agropecuário possui o maior faturamento entre todos os ramos de cooperativas no estado, 69,3% do total do faturamento do cooperativismo provêm do ramo agropecuário (OCERGS, 2012). Também apresenta o maior número de funcionários entre as cooperativas, um total de 30.275 funcionários, representando 57,68% dos empregos gerados pelo cooperativismo do estado (OCERGS, 2012).

A segunda razão para justificar o estudo refere-se ao baixo número de trabalhos recentes sobre o tema no estado. Até a década de 2000, houve um grande número de trabalhos produzidos no Brasil e no Rio Grande do Sul sobre o cooperativismo agropecuário, entretanto o atual ambiente institucional e competitivo do agronegócio é outro. Atualmente, são escassos os grupos de pesquisa que se dedicam ao tema, bem como poucos são os trabalhos produzidos no estado com foco no cooperativismo e no tratamento dos problemas de governança e gestão dentro das cooperativas, de forma mais abrangente. Destaca-se o trabalho realizado por Lago (2010), abordando a intercooperação e o trabalho de Pozzobom (2011), analisando a participação dos cooperados, heterogeneidade do quadro social e a tomada de decisão como trabalhos que trazem uma discussão ampla do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul.

O estado do Rio Grande do Sul foi escolhido, em razão de ser um dos estados onde o cooperativismo agropecuário teve início, bem como pela diversidade de atividades de negócios dentro desse ramo. Além disso, outro fator determinante para a escolha do estado está ligado ao acesso a essas organizações por parte do pesquisador.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em sete capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo capítulo traz a evolução do cooperativismo agropecuário no estado até o cenário atual. No terceiro capítulo, apresentam-se as características das organizações cooperativas que as tornam diferentes de outra organização, introduz-se a Nova Economia Institucional e a Teoria dos Direitos de Propriedade, bem como se realiza uma discussão dos problemas do carona, do horizonte, do portfólio, do controle e custos de influência buscando compreendê-los no contexto das cooperativas agropecuárias. No quarto capítulo, apresentam-se estratégias presentes na literatura que visam minimizar ou eliminar os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos.

No quinto capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a execução da pesquisa. No sexto capítulo, apresentam-se os resultados e realiza-se a discussão dos mesmos, como descrito a seguir. Primeiramente, apresenta-se a caracterização das cooperativas analisadas; na sequência, uma análise descritiva dos cinco problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos, bem como uma análise de correlação entre os mesmos. Logo, procede-se a comparação entre dois grupos de cooperativas, as que possuem como atividade de negócio predominantemente grãos e as demais. Por fim, apresentam-se as estratégias utilizadas pelas cooperativas para minimizar os problemas do carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência.

No sétimo capítulo, são realizadas considerações finais, a partir das análises desenvolvidas, bem como a avaliação da contribuição da pesquisa para a academia, sugestões para as organizações cooperativas do estado, bem como sugestões de direcionamentos para futuras pesquisas que tenham como objeto as cooperativas que atuam no agronegócio, além das limitações do trabalho.

## **2 EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL**

O principal objetivo do trabalho é analisar problemas oriundos dos direitos de propriedade nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. A arquitetura organizacional das cooperativas é responsável por alguns dos problemas de gestão e financeiros que essas organizações possuem. Entretanto, a gênese das cooperativas e a evolução são importantes para explicar muitos dos problemas atuais das cooperativas agropecuárias.

Neste capítulo, serão abordadas as fases do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul, desde sua origem até o momento atual. Apresenta-se a trajetória do cooperativismo, evidenciando-se como as mudanças no ambiente institucional ao longo do tempo (política agrícola, abertura econômica, aumento da concorrência) impactaram nas cooperativas agropecuárias. Além disso, descreve-se como o aumento da complexidade das cooperativas no Estado trouxe consigo alguns problemas de governança. Evidencia-se, ao longo do capítulo, que alguns destes problemas não são recentes no cooperativismo, tendo origem e se intensificado em diferentes fases.

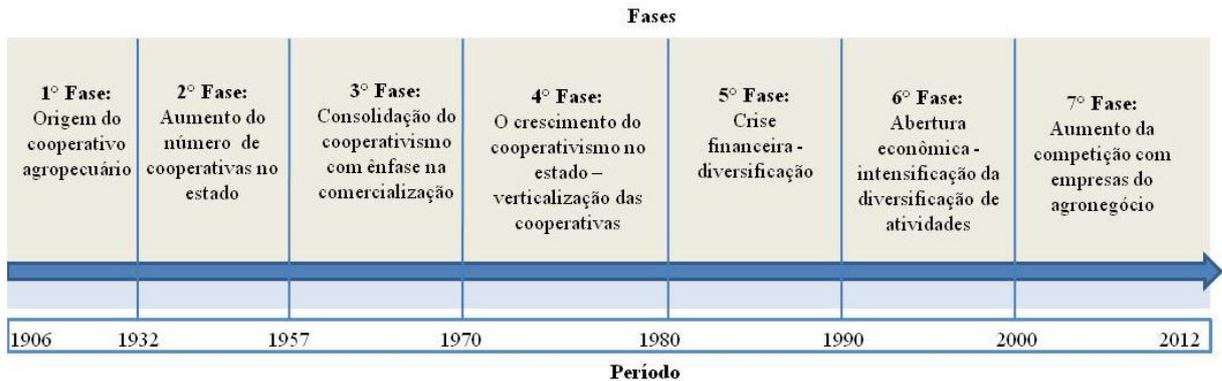
### **2.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO**

Antes de iniciar a revisão da evolução do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul é importante ressaltar que este sistema esteve estreitamente ligada às diretrizes das políticas econômicas adotadas pelos diferentes governos brasileiros durante o século XX, principalmente até a década de 1990. As cooperativas agropecuárias passaram por diversas fases no Rio Grande do Sul, desde a origem das primeiras cooperativas, passando pelo processo de expansão horizontal, crescimento vertical das cooperativas, reestruturações nos anos 1980 e 1990. No atual momento, as cooperativas estão cada vez mais pressionadas por melhor desempenho e eficiência para conseguir competir com as demais empresas do agronegócio.

Na Figura 1 é possível visualizar a evolução do cooperativismo agropecuário no Estado em suas diferentes fases. A primeira fase do cooperativismo agropecuário ocorreu no Brasil durante os anos iniciais da Primeira República (1889-1930). As famílias de imigrantes que vinham chegando ao Brasil foram as principais responsáveis por esse processo. Esses

imigrantes, muitos dos quais vieram para o Sul do país, ocuparam pequenas propriedades agrícolas, tendo como objetivo a subsistência familiar. Nesse período, as políticas públicas não atendiam a esses pequenos agricultores, existindo a necessidade de buscar soluções para problemas na produção agropecuária, levando à criação das cooperativas (BRDE, 2003).

**Figura 1 - Fases do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul**



Fonte: Elaborado pelo autor

No ano de 1902, foram criadas as primeiras caixas rurais *Raiffeisen*, no Rio Grande do Sul, inspiradas no modelo alemão, trazidas pelos imigrantes daquele país. Em 1907 foram organizadas as primeiras cooperativas de produtores de café, algodão, mandioca, arroz e milho em Minas Gerais, bem como surgiram as primeiras cooperativas laticinistas nesse estado (ROCHA, 1999). No mesmo período, foram criadas as primeiras cooperativas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, ligadas à produção de vinho e leite. Na década de 1920, surgiram outras cooperativas ligadas à produção de leite, suínos e madeira no estado. Entretanto, a ocorrência dessas teve pouca relevância econômica, muito mais ligada à capacidade empreendedora de alguns produtores rurais, tendo pouca perenidade (BRDE, 2003).

A partir de 1932, ocorreu uma segunda fase do cooperativismo agropecuário brasileiro, durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945). Nesse período, foi promulgada a primeira Lei Federal referente ao cooperativismo, servindo de impulso para a criação de novas cooperativas. Nota-se a intervenção do governo junto a essas organizações, sendo as cooperativas contempladas com uma série de benefícios de ordem fiscal (BRDE, 2003). Sob a influência desse ambiente favorável ao associativismo e com os incentivos do estado aumentou o número de cooperativas no Brasil, bem como o número de associados, que pode ser visualizado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Evolução do número de cooperativas agropecuárias, cooperados e número médio de cooperados por cooperativa no Brasil no período de 1940 a 2010.**

<b>Anos</b>	<b>Nº de cooperativas agropecuárias</b>	<b>Nº de cooperados</b>	<b>Nº médio de cooperados por cooperativa</b>
<b>1940</b>	530	46.890	88
<b>1950</b>	1191	145.142	122
<b>1960</b>	1739	406.486	234
<b>1970</b>	1160	759.133	654
<b>1980</b>	1480	1718.145	1161
<b>1990</b>	1404	1.258.006	896
<b>1997</b>	1449	951.238	656
<b>2000</b>	1441	831.654	577
<b>2003</b>	1519	940.482	619
<b>2007</b>	1544	879.649	570
<b>2010</b>	1548	943.054	609

Fonte: Pinho (1982) Anuário do Cooperativismo Brasileiro. 1985; 1990; 1995; 1997 *apud* Rocha (1999, p. 39); OCB (2010).

Nota-se a partir da Tabela 1 que entre a década de 1940 a 1950 o número de cooperados triplicou passando de 45 mil para 146 mil cooperados. Nesse período, era baixa a preocupação com economias de escala, e as cooperativas eram pouco especializadas, recebendo uma ampla variedade de produtos que os cooperados produziam (BRDE, 2003). O período que se estende do aparecimento das primeiras cooperativas até a metade da década de 1950, caracteriza-se pela tentativa de eliminação do intermediário na comercialização da produção agrícola dos cooperados.

Na próxima seção, apresenta-se a fase da modernização da agricultura brasileira e o papel que o cooperativismo desempenhou nesse processo.

## 2.2 O COOPERATIVISMO E O FOMENTO À MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA BRASILEIRA

A partir de meados da década de 1950, surge um cooperativismo com características empresariais. As cooperativas da época não estavam prontas para a inserção em um novo contexto mundial, com um mercado mais competitivo, composto por empresas ligadas ao setor financeiro, tanto nacional como internacional. Existia a necessidade de mudança dessas

organizações para uma forma empresarial, capaz de competir no mercado (EW, 2001). Nesse momento ocorreu incentivo governamental para realizar a transição.

No segundo governo de Getúlio Vargas (1950-54) e, de forma mais acentuada, no governo de Juscelino Kubitschek (1955-60), o Brasil passou a ter uma estratégia industrializante. A agricultura nacional apresentava um baixo nível de produtividade, sendo considerada necessária uma estratégia de modernização. Para concretizar a modernização da agricultura, o estado reservou às cooperativas agropecuárias o papel de principal executor das políticas públicas para o setor rural (BRDE, 2003).

Para Benetti (1982), a fundação de 23 cooperativas tritícolas no final da década de 1950 foi um marco decisivo na história do cooperativismo agrícola estadual. Segundo essa autora, o processo de formação do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul deve ser visto como resultado de interação entre políticas estatais e a capacidade de auto-organização dos produtores rurais. O governo tinha como interesse substituir a importação de trigo e usou as cooperativas como mecanismo para induzir esse processo.

Para o governo, era mais fácil adquirir o produto das cooperativas, do que de produtores isolados. Com isso, seria possível a redução do custo de transporte e armazenamento, bem como de custos administrativos. As cooperativas também poderiam auxiliar na difusão de tecnologia, capaz de aumentar a produtividade física e econômica da propriedade (BENETTI, 1982). Mais uma vez, nota-se a intervenção do estado para o desenvolvimento do cooperativismo agropecuário no Brasil.

Nesse processo de fomento por parte do estado, visando que os produtores rurais aderissem às organizações cooperativas e reduzissem a falta de confiança nesse tipo de organização, o governo criou mecanismos para incentivar a formação de cooperativas. Entre eles, dois são mais notórios de acordo com BRDE (2003, p. 24): “a criação de instituições públicas voltadas ao fomento do cooperativismo e o direcionamento do crédito agrícola oficial para as cooperativas”. Para o produtor acessar o crédito agrícola havia necessidade da ligação do produtor com a cooperativa.

Em 1957, foi fundada a FEATRIGO, federação que congregava as associações municipais de tricultores. Antes desse período, existiam associações e outras formas institucionalizadas entre os tricultores do estado como a ATRISA (Associação de Triticultores de Santo Ângelo). O cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul teve sua origem com essas associações. As associações não tinham como receber produtos, não possuíam armazéns e não podiam fiscalizar os produtos. Foi por essa razão que se tornou necessário formar as cooperativas e extinguir as associações (FALKEMBACH, 1988).

Em 1957 e 1958, surge em um curto espaço de tempo um conjunto de cooperativas de produtores de trigo, bem como ocorre à criação da FECOTRIGO, Federação das Cooperativas Triticolas do Rio Grande do Sul (CALLAI, 2008). É importante ressaltar que muitas dessas cooperativas que surgiram nesse período continuam em atividade no estado, entretanto o trigo, atualmente representa uma baixa participação nas atividades de negócios dessas organizações.

Após a fundação, essas cooperativas se consolidaram tendo como foco a comercialização da produção. Na próxima seção esse processo é descrito.

### 2.3 A CONSOLIDAÇÃO DO COOPERATIVISMO COM ÊNFASE NA COMERCIALIZAÇÃO

Nessa fase, o crescimento das cooperativas esteve determinado pela comercialização de trigo, e pelo início da comercialização, em maior escala, da soja em grão (BENETTI, 1982). Essa fase vai da fundação das cooperativas tritícolas (1957 a 1958) até o início da década de 1970, aproximadamente. As cooperativas expandiram-se como empresas comerciais por meio da venda da produção dos agricultores e de outras atividades vinculadas à produção como armazenagem, limpeza e secagem de grãos.

A região de atuação das cooperativas estava concentrada na região pioneira (região onde surgiram). Estas apresentavam pouca diversificação, pois além do trigo comercializavam apenas a soja. A prestação de serviços era dirigida aos produtores associados. O crescimento da cooperativa poderia ocorrer pelo aumento do número de cooperados ou pela expansão da área cultivada pelos mesmos. Essa fase foi denominada de cooperativismo comercial, onde predominou a expansão horizontal (BENETTI, 1982).

Entre 1963 a 1965, a economia nacional viveu um período crítico, com elevada inflação. Nesse período, ocorreu redução do ritmo de crescimento econômico e grande instabilidade política. Com isso, a economia do trigo não poderia ficar imune, já que esse cereal dependia fortemente do governo para sua manutenção, ocorrendo a redução das receitas e das imobilizações das cooperativas (BENETTI, 1982).

As cooperativas tritícolas, ao surgirem, apresentavam uma estrutura administrativa simples, devido à pequena escala, além disso, possuíam várias atividades na mesma seção, com orientação e responsabilidade de poucos funcionários assalariados. O crescimento da cooperativa alterou a estrutura organizacional da organização. A evolução dos negócios fez com que antigas seções com objetivos diversos fossem transformadas em seções especializadas e isso teve impactos sobre a organização.

Nesse período, mais uma vez fica evidente a dependência das cooperativas de financiamentos do governo para seu processo de crescimento. Por exemplo, de acordo com Benetti (1982) a FECOTRIGO fez um empréstimo com o governo, com prazo de amortização de cinco anos e com juro anual de 2%, para construir a instalação da federação. Com a taxa média de inflação de 50%, o custo real do dinheiro era negativo.

No final dos anos 1960, após a formação das cooperativas tritícolas, ocorreu um movimento de incorporação e fusão de muitas cooperativas mistas coloniais a cooperativas tritícolas, uma estratégia para o crescimento econômico e organizacional das mesmas. Na segunda metade da década de 1960, ocorreu a consolidação do cooperativismo agroindustrial (EW, 2001).

Na próxima seção apresentam-se algumas transformações que o cooperativismo agropecuário passou no estado, como a expansão das atividades para mais elos das cadeias agroindustriais.

#### 2.4 O CRESCIMENTO DO COOPERATIVISMO NO ESTADO

No início da década de 1970, as cooperativas passaram por grandes transformações. Entre elas estão o distanciamento da região pioneira em busca de novas áreas de produção agrícola e o fato dos serviços prestados transcenderem o quadro social, atendendo qualquer pessoa que demandasse. É iniciada a construção de grandes unidades de produção de insumos como fertilizantes, pesticidas e calcário. As cooperativas passam a associar-se a terceiros para obter capital e tecnologia. Nesse período ocorre a liberação de grande volume de crédito subsidiado pelo governo federal para as cooperativas e para a agricultura (BENETTI, 1985).

A “multicooperativa” é uma organização com estrutura complexa, devido ao grande número de unidades, exercendo muitas funções, em vários setores produtivos, atuando em diversas regiões (BENETTI, 1985). Para Benetti (1982), nesse período ocorre o afastamento entre a cooperativa e o cooperado. A cooperativa passa a atuar mais fortemente em seu benefício, do que em função do produtor. Por outro lado, nesse mesmo período, aumentam os custos de controle dentro da cooperativa, gerando dificuldade de gestão dentro da organização. O problema do controle será mais explorado no próximo capítulo.

As cooperativas buscavam formar uma estrutura integrada verticalmente. Atuavam em áreas de transporte, armazenagem, beneficiamento de produção primária, produção de insumos agrícolas, corretagem de valores imobiliários, seguro, vendas, entre outras atividades, estando presentes em vários elos das cadeias produtivas (BENETTI, 1982). O acesso a crédito

subsidiado foi um dos responsáveis pelos investimentos nas cooperativas agropecuárias e, com isso, ocorreu a expansão da capacidade instalada e a diversificação de sua linha de produção.

A FECOTRIGO, organização que representava politicamente uma grande parcela das cooperativas agropecuárias no estado, principalmente as que tinham como matéria-prima soja e trigo, passou a desempenhar atividades econômicas. Em junho de 1980, ocorreu a criação de uma nova entidade a partir da FECOTRIGO, a CENTRALSUL (Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul), ficando sob sua responsabilidade as atividades econômicas. Com isso, de acordo com Benetti (1985), surgem empresas de esmagamento de soja, empresas de produção de defensivos agrícolas, de defensivos animais (carrapaticidas e parasiticidas) e de usinagem de rocha calcária, além de uma empresa no setor de câmbio, de armazenagem e de transportes.

O crescimento significativo das cooperativas agropecuárias gerou um endividamento dessas organizações. No início dos anos 1980, ocorre um esgotamento do crédito de baixo custo e abundante para a agricultura, afetando fortemente as cooperativas com crescimento ligado ao financiamento rural. Ocorreu o aumento do índice de inadimplência das cooperativas junto às instituições financeiras, como o Banco do Brasil, levando muitas delas ao processo de liquidação. Nesse período o cooperativismo agropecuário entra em crise, com consequências mais profundas para as cooperativas agropecuárias de maior porte (BENETTI, 1982; EW, 2001).

Benetti (1982) relata que no final da década de 1970 os fatores para a crise do cooperativismo, foram: as frustrações de safras nessa década, menor rentabilidade de culturas como soja e trigo no período, bem como alteração das políticas de crédito agrícola a partir de 1976, com volumes de recursos mais restritos para o agronegócio de forma geral. Soma-se a isso, a elevação no preço do petróleo no mercado mundial, que tem impactos sobre a agricultura, aumentando os custos de produção.

Outro fator é a dificuldade de capitalização das cooperativas. As cooperativas possuem uma estrutura<sup>3</sup> determinada por suas origens doutrinárias, não sendo permitida a busca de capital de membros externos à organização. Com isso a capitalização da cooperativa depende das cotas-partes integralizadas pelos cooperados e dos fundos de reserva que obtém dos negócios positivos (MARASCHIN, 2004). Logo, as cooperativas tiveram como estratégia

---

<sup>3</sup> Os aspectos da estrutura e dos direitos de propriedade das cooperativas serão apresentados no próximo capítulo. Antecipa-se que a estrutura dos direitos de propriedade das cooperativas tradicionais dificulta a capitalização da organização pelo cooperado.

básica de capitalização os empréstimos junto às redes bancárias estatais ou privadas. Com a maxidesvalorização da moeda nacional nos anos de 1979 e 1983, houve um aumento considerável no passivo dessas cooperativas, reforçado pela crise econômica geral do início dos anos 1980 (MARASCHIN, 2004).

Após a crise dos anos de 1980, as cooperativas buscaram alternativas para se reestruturar. Na próxima seção discute-se a fase de reestruturação do cooperativismo, bem como o período recente do cooperativismo no RS.

## 2.5 DÉCADAS DE 1980, 1990 E 2000: REESTRUTURAÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO E O AUMENTO DA COMPETIÇÃO NO AGRONEGÓCIO

Os principais fatores que levaram à crise do cooperativismo na década de 1980, de acordo com Schneider (1984), foram a dependência das cooperativas do sistema financeiro e a falta de participação efetiva dos cooperados na definição das principais políticas das cooperativas. Esse ponto será mais bem explorado ao longo do trabalho, por meio da discussão do problema do horizonte e controle nas cooperativas agropecuárias. Outros fatores apontados por Schneider (1984) foram o processo administrativo-gerencial inadequado e a concentração de grupos de alta renda na diretoria, sendo este último ligado ao problema de custos de influência dentro das cooperativas, fazendo com que determinado grupo tenha maior influência dentro da organização.

Evidencia-se que a trajetória das cooperativas é importante para a compreensão dos problemas de governança que serão analisados no presente estudo. Nota-se que alguns problemas não são recentes, mas sim consequência da evolução das cooperativas agropecuárias no estado. O crescimento das cooperativas, bem como o maior afastamento do cooperado de sua organização em razão da expansão da mesma são alguns dos fatores que propiciam o aparecimento desses problemas.

Na década de 1980, ocorreu um processo de reestruturação do cooperativismo agropecuário, principalmente com as cooperativas tritícolas, segundo Ew (2001). No primeiro momento, as cooperativas agropecuárias adotaram estratégias de diversificação de produtos, sendo que aquelas que tinham como principais produtos o trigo e a soja passaram a inserir atividades como suinocultura, avicultura e bovinocultura de leite, agregando valor a essas atividades (EW, 2001).

Nesse período, surgiu um novo modelo de integração cooperativa. Cada cooperativa tinha possibilidade de atender qualquer necessidade dos cooperados. Assim surgiram as

centrais cooperativas especializadas por produto. Esse modelo, no qual a cooperativa atendia qualquer necessidade do cooperado, trouxe problemas à cooperativa na medida em que a mesma não podia colocar de forma adequada no mercado a diversidade de produtos recebidos dos cooperados (EW, 2001).

Nos anos 1990, a crise das cooperativas agropecuárias se intensificou. A redução dos preços dos produtos agropecuários, bem como os diferentes planos de estabilização da economia contribuíram para esse quadro (EW, 2001). Nesse cenário, as cooperativas diversificaram suas atividades, entrando em áreas diferentes das convencionais como postos de gasolina, supermercados, transportadoras, lojas de eletrodomésticos e corretoras de seguros. Surgiram, com isso, problemas de ineficiência administrativa e operacional, devido à falta de profissionalização no setor, gerenciamento inadequado, entre outros fatores que aumentaram o quadro de desconfiança no sistema cooperativista (EW, 2001). Esses elementos foram verificados no trabalho de campo, existindo uma preocupação por parte dos representantes das cooperativas quanto ao crescimento da cooperativa e o aumento da complexidade na gestão da organização, sendo explorado no capítulo 6.

Após as reformas que ocorreram nos anos de 1990, houve a estabilização macroeconômica, a abertura comercial acelerada, a desregulamentação dos mercados agrícolas e um decréscimo do aporte de recursos à agricultura (LOPES *et al.*, 2002). Destaca-se que essa abertura comercial é outro marco na trajetória do cooperativismo agropecuário. As cooperativas agropecuárias que estavam acostumadas a um ambiente com poucas empresas concorrentes, além da tutela do estado, passam a enfrentar a competição de empresas de outros países e um cenário com aumento no número de concorrentes.

Ocorreu ainda, a elevação de encargos financeiros, que deixou muitas cooperativas financeiramente expostas e vulneráveis (LOPES *et al.*, 2002). O novo ambiente econômico exigiu das cooperativas um novo posicionamento. Atualmente, o sistema cooperativo encontra-se deficiente em termos de recursos humanos, gestão administrativa e com dificuldade de se reerguer sem auxílio do estado, de acordo com Lago (2010). Adianta-se, que os resultados do trabalho mostram que algumas cooperativas continuam com dificuldade para adaptar-se a esse novo cenário, o que será mais bem explorado no capítulo 6.

Como já apresentado anteriormente, poucos trabalhos abordam o cooperativismo agropecuário no estado de forma abrangente. Os relatórios obtidos de entidades que representam o cooperativismo agropecuário no RS mostram que algumas cooperativas enfrentam problemas de ordem financeira, além de outros pontos críticos (FECOAGRO, 2011).

A fase sete do cooperativismo, que pode ser visualizada na Figura 1, ainda precisa ser melhor elucidada. O que existe é a exigência de melhor desempenho das organizações cooperativas, devido à maior competição com empresas do agronegócio. Têm-se também muitos casos de cooperativas entrando em liquidação nessa última década, além de novas cooperativas que surgiram ligadas à agricultura familiar e economia solidária, principalmente após 1980.

No entanto, não se tem uma análise mais aprofundada de como se apresentam os problemas de governança nessas organizações, os quais podem ser os responsáveis por muitos dos problemas financeiros e de gestão nessas organizações. Nota-se, com este capítulo, que as mudanças no ambiente institucional ao longo do tempo (política econômica para agricultura, abertura econômica, aumento da concorrência) apresentam-se como um dos fatores responsáveis pelo atual cenário do cooperativismo agropecuário. Por outro lado, existem outros fatores, como a própria arquitetura organizacional das cooperativas que pode ser uma das responsáveis pelos problemas financeiros e de gestão das cooperativas. O próximo capítulo visa a elucidar como essa arquitetura organizacional pode influenciar na intensidade dos problemas de governança nas cooperativas agropecuárias.

Neste capítulo apresentou-se uma breve revisão da evolução do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul, a fim de fornecer uma visão geral histórica e econômica do cooperativismo para melhor compreensão do capítulo que trata da apresentação e discussão dos resultados, visto que muitos dos problemas atuais do cooperativismo são difíceis de serem adequadamente compreendidos sem essa exposição da trajetória das cooperativas.

No próximo capítulo caracterizam-se as organizações cooperativas, bem como se apresenta o referencial da Nova Economia Institucional que foi a base teórica utilizada para a elaboração da presente dissertação.

### **3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E OS PROBLEMAS DESTAS ORGANIZAÇÕES NA ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**

Neste capítulo apresentam-se as características do empreendimento cooperativo que o tornam diferente de uma empresa de capital. Na sequência do capítulo, faz-se a discussão da Nova Economia Institucional, a qual foi a base teórica que amparou a análise do trabalho, bem como uma seção específica discutindo os Direitos de Propriedade. Após essa contextualização parte-se para a apresentação dos problemas que surgem devido à vaga definição dos direitos de propriedade nas cooperativas agropecuárias.

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

O cooperativismo moderno surgiu na segunda metade do século XIX, em plena Revolução Industrial na Inglaterra, com uma cooperativa de consumo formada por tecelões, na cidade de Rochdale. Essa iniciativa pioneira e outras apresentavam uma reação às condições em que os trabalhadores eram expostos nas fábricas e ao meio em que estavam inseridos, com um caráter fortemente revolucionário. Após esse momento histórico, o cooperativismo cresceu em âmbito mundial. Em 1895 foi fundada a Aliança Cooperativa Internacional, com o objetivo de unificar o movimento cooperativista mundial (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define uma cooperativa como "uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa conjunta e democraticamente gerida" (ACI, 2011). Outra definição é dada por Barton (1989) *apud* Valadares (2001, p. 32) que conceitua a organização como "um empreendimento de propriedade de seus donos-usuários que distribui benefícios com base na utilização dos serviços prestados".

Uma cooperativa possui, de um lado, o grupo cooperativo (a associação) e, de outro, a atividade cooperativa (a empresa), que objetiva servir às economias individuais associadas (cooperado) (VALADARES, 2001). Essa natureza dúplice constitui uma das características essenciais desse tipo societário. A associação é a entidade formada por um agrupamento de pessoas com interesses semelhantes, enquanto a empresa é a unidade econômica criada pela

associação para produzir bens ou serviços requeridos pelos indivíduos cooperados (VALADARES, 2001).

O negócio cooperativo possui um conjunto de orientações que estabelecem a forma de relacionamento entre a cooperativa e os cooperados. Estas orientações são denominadas “Princípios Cooperativistas” e o tornam diferentes de outros empreendimentos econômicos. Estas diferenças são encontradas na finalidade da cooperativa, a forma de propriedade e de controle e a forma como são distribuídas as sobras operacionais geradas.

De forma geral, pode-se elencar três princípios que distinguem uma cooperativa de outro empreendimento (VALADARES, 2001). O primeiro é o princípio do Dono-Usuário: os cooperados são proprietários e financiadores da cooperativa, sendo as mesmas pessoas que utilizam seus serviços e dela se beneficiam. O segundo é o Princípio do Usuário-Controlador: os cooperados que controlam a cooperativa são as mesmas pessoas que utilizam seus serviços e dela se beneficiam. O terceiro Princípio é o do Usuário-Beneficiário, ou seja, a finalidade da cooperativa é propiciar benefícios e ganhos aos usuários proporcionalmente à sua participação no negócio.

A Lei nº 5.764 de 1971, que regulamenta o funcionamento do cooperativismo no Brasil, distingue as cooperativas das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária, variabilidade do capital social representado por cotas-partes, inacessibilidade de cotas-partes do capital a terceiros, singularidade de voto, quorum para funcionamento e deliberação da assembleia geral baseada no número de associados e não no capital, retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, indivisibilidade dos fundos de reserva e assistência técnica educacional e social, neutralidade política (BRASIL, 1971). A ACI reconhece sete<sup>4</sup> princípios do cooperativismo, fazendo com que essas organizações tenham objetivos mais amplos do que a simples maximização do lucro.

As cooperativas possuem um órgão máximo de gestão, a assembleia geral, onde todos os associados podem participar. A assembleia geral elege um conselho fiscal e um conselho de administração, os quais são responsáveis pela fiscalização e administração da organização coletiva. A participação no capital da cooperativa ocorre através da subscrição de cotas-partes pelo cooperado no momento em que ele ingressa na organização (BRASIL, 1971).

---

<sup>4</sup> Os princípios são: Associação voluntária e aberta, controle democrático dos membros, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, intercooperação e preocupação com a comunidade (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Um desses princípios, o controle democrático pelos cooperados, confere características específicas para as organizações cooperativas, pelo fato dos direitos de controle não serem proporcionais ao capital integralizado na cooperativa. O direito de controle do cooperado não varia de acordo com a sua cota de capital, mas sim correspondente a um voto por cooperado, independente do volume de capital que o mesmo possui na organização.

Em resumo, pode-se concluir que as cooperativas diferem das demais organizações por dois motivos. O primeiro é que os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços (COOK, 1995) e o segundo motivo é que o direito ao controle não é vinculado ao direito ao resíduo (COSTA, 2010). Essas especificidades que existem na relação cooperado - cooperativa, originam alguns problemas na governança e, por consequência, na gestão dessas organizações que, se não consideradas pelos cooperados, diretores e gestores podem levar ao insucesso do empreendimento cooperativo.

Na próxima seção apresenta-se a Nova Economia Institucional, que foi utilizada para compreender a economia das organizações cooperativas.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A Economia Neoclássica e a Nova Economia Institucional (NEI) são duas das principais escolas de pensamento econômico que abordam as principais questões relacionadas à organização de uma firma. Na ótica neoclássica, a firma é vista como uma unidade técnica, na qual se produzem mercadorias de acordo com uma função de produção, sendo os fatores de produção alocados entre diferentes usos e proporções por meio do mecanismo de preços (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Entretanto, essa teoria deixa uma lacuna, pois não se visualiza o que ocorre no interior da firma.

Na ótica da Nova Economia Institucional, a firma é visualizada como um arranjo de diferentes contratos entre diversos agentes econômicos, no qual surgem custos que afetam os arranjos, a alocação de recursos e a forma com que os bens e serviços são produzidos (BIALOSKORSKI NETO, 2012). A Nova Economia Institucional não é uma abordagem oposta à neoclássica, mas sim, um desenvolvimento no sentido complementar, mostrando que outras variáveis também são determinantes para a alocação de recursos.

O referencial teórico da Nova Economia Institucional tem como principais autores Ronald Coase, Oliver E. Williamson e Douglass North. Commons (1931) foi pioneiro em

destacar que a unidade econômica de análise deveria ser a transação, indicando que a firma não se caracteriza apenas como uma resposta às características tecnológicas e de questões como economia de escala e escopo.

Ronald Coase (1937), em seu artigo, apresentou a noção dos custos de transação, sendo estes oriundos do não funcionamento do mercado. Coase (1937) aponta que, quando os mercados funcionam, os custos de transação são nulos. Entretanto, o autor demonstra que existem algumas situações onde o mercado autorregulado não é suficiente para garantir o melhor desempenho da sociedade. Os custos de transação são determinantes para a escolha da arquitetura organizacional da empresa, bem como para as estratégias adotadas pelas cooperativas.

Os teóricos da Nova Economia Institucional teorizam sobre o ambiente onde existem falhas de mercado que comprometem o bom desempenho das transações, e incluem essas falhas em suas análises. As falhas de mercado podem ser definidas na visão tradicional, como situações nas quais os mercados não atingem por conta própria uma situação de eficiência econômica e o sistema de preços falha em sua função alocativa (PINDYCK; RUBINFELD 2002).

As quatro principais razões para que ocorram falhas de mercado, capazes de impedir que os mercados se apresentem de modo eficiente sob o ponto de vista econômico são: o poder de mercado existente nas mãos de produtores e/ou consumidores; a assimetria de informação; a presença de externalidades e a ausência de certos bens públicos socialmente desejáveis. Uma das principais razões para que as cooperativas agropecuárias sejam criadas é a existência de falhas de mercado, como discutido por Cook (1995). Na mesma linha, Staatz (1987), utilizando conceitos teóricos da Nova Economia Institucional, aponta que, além das falhas de mercado, as cooperativas surgirão quando a estrutura de governança coletiva se apresentar como a melhor solução.

A Nova Economia Institucional é uma mistura de Economia, Direito e Teoria Organizacional (SYKUTA; COOK, 2001). A NEI engloba três campos gerais da economia das organizações: a Teoria dos Direitos de Propriedade, a Teoria da Agência e a Economia dos Custos de Transação. Essas três teorias estão ligadas através de um conjunto comum de temas: a informação é cara, imperfeita e frequentemente assimétrica e a atribuição de direitos de propriedade afeta o desempenho econômico. Estruturas de governança podem ser concebidas para minimizar os custos de transação (SYKUTA; COOK, 2001). Na presente revisão não se avança na discussão dessas três teorias, apenas

apresenta-se os conceitos iniciais que são úteis para a compreensão do trabalho, dando uma maior atenção aos direitos de propriedade.

A primeira teoria é a Economia dos Custos de Transação (ECT). Essa teoria apresenta alguns pressupostos comportamentais como racionalidade limitada e oportunismo e dimensões ligadas às transações, tais como a especificidade de ativos, frequência e incerteza (WILLIAMSON, 1985), fazendo com que as empresas tenham outros custos, além dos custos de produção. Um dos pressupostos de interesse para o trabalho é o oportunismo, pois apresenta relevância para o entendimento das relações entre cooperado e cooperativa. A ECT assume que os agentes econômicos apresentam o oportunismo, sendo o mesmo definido por Williamson (1985) como “a busca do interesse próprio com dolo a outro”. Esse pressuposto está ligado ao problema do carona e às estratégias de fidelização e será discutido na sequência do trabalho.

A Teoria da Agência, outra vertente da Nova Economia Institucional, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), tem como enfoque o indivíduo e suas relações de agenciamento. Essas relações ocorrem quando existe a transferência de decisão de um principal para outro ator econômico (agente), para que este último atue e tome decisões de interesse do principal.

Por outro lado, a Teoria da Agência tem como pressuposto que os agentes econômicos buscam maximizar o seu bem-estar individual. Com isso, a ideia que norteia essa teoria é que, a custos zeros, o agente não irá tomar decisões do ponto de vista ótimo para o principal (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Como consequência, surgem custos para monitorar e incentivar o agente a tomar decisões que se aproximem do ótimo para o principal.

Essa teoria tem implicação no problema do controle, um dos problemas de governança analisados no trabalho. Para Williamson (1988), a teoria da Economia dos Custos de Transação e a da Agência são duas formas complementares para a compreensão da economia das organizações.

Nesta seção apresentou-se a Nova Economia Institucional e duas de suas vertentes. Na próxima seção, apresenta-se a abordagem dos Direitos de Propriedade, com os quais os problemas de governança analisados possuem estreita ligação.

### 3.3 DIREITOS DE PROPRIEDADE

A Teoria dos Direitos de Propriedade é um importante referencial para a compreensão das organizações cooperativas no agronegócio (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Algumas definições de direitos de propriedade são propostas na literatura, entre elas a de Eggertsson (1990), que os define como os direitos de usar, de transformar e de transferir determinado bem ou ativo. As transações só podem ocorrer se os agentes têm o direito de transferir a outrem o bem em questão na transação.

Os direitos de propriedade nas firmas são mais bem elucidados pela existência de direitos residuais de controle segundo Grossman e Hart (1986). De acordo com esses mesmos autores, a propriedade também se expressa pela possibilidade de se apropriar dos resíduos após o pagamento de todos os fatores de produção da organização.

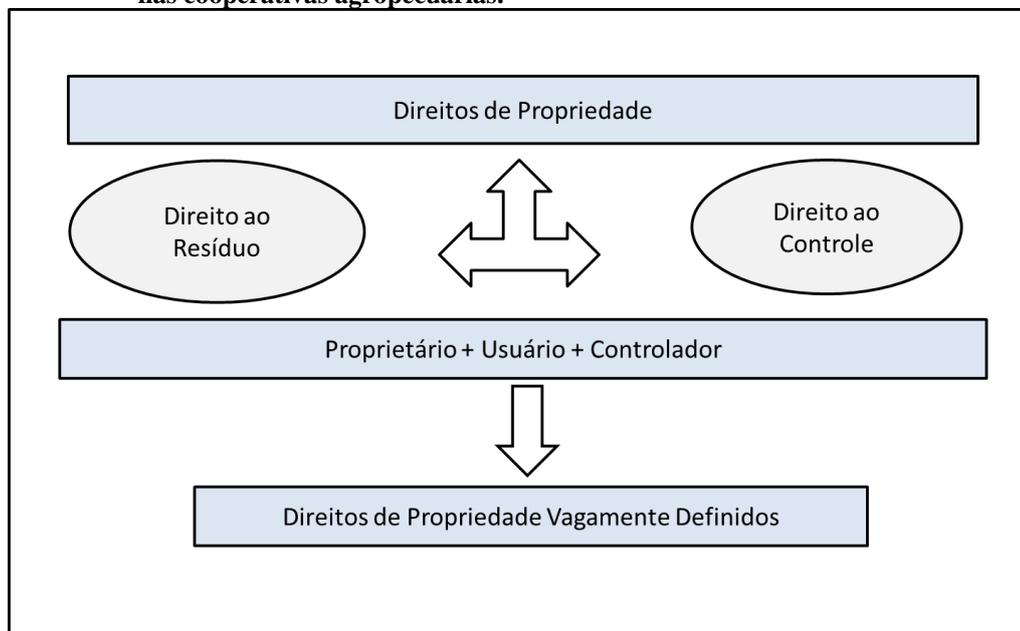
Em 1967, Harold Demsetz, pioneiro no estudo dos direitos de propriedade, escreve sua obra clássica “Toward a Theory of Property Rights”. Demsetz (1967) *apud* Regueira (2007) define os direitos de propriedade, como a capacidade de usar ou controlar um ativo ou recurso. De acordo com Fulton (1995) a Teoria de Direitos de Propriedade tem ocupado um papel central na Teoria Institucional. Outra teoria que também avançou para o entendimento dos direitos de propriedade foi a Teoria de Contratação Incompleta. De acordo com Hart (1995), um dos autores que desenvolveu a teoria, quando existem contratos incompletos, a propriedade é uma fonte de poder, devido ao fato destes gerarem situações não claras sobre a posse dos ativos.

Uma consequência da análise dos direitos de propriedade a ser considerada é o fato de que a propriedade do ativo faz com que seu possuidor se aproprie tanto do fluxo de rendas presentes, como do fluxo futuro, por meio da valorização ou desvalorização de seu ativo (MILGROM; ROBERTS, 1992). Isso é importante no presente trabalho, quando se analisa as cooperativas e os problemas derivados dos direitos de propriedade difusos, pois nessas organizações existe a dificuldade da apropriação do fluxo de rendas pelos cooperados.

Como apresentado na definição de direito de propriedade dada por Grossman e Hart (1986), estes podem ser separados em dois tipos dentro de uma organização: direito ao resíduo e direito ao controle (FAMA; JENSEN 1983). O primeiro está ligado à prerrogativa do proprietário receber ganhos e perdas geradas, denominadas de ganhos ou lucros residuais. O segundo confere ao proprietário autoridade, sujeita à regulação externa, para definir como os membros da organização deverão alocar os ativos a serem utilizados no sistema produtivo e os mecanismos de monitoramento (COSTA, 2010; FAMA; JENSEN, 1983).

Na Figura 2, apresenta-se um esquema mostrando os Direitos de Propriedade numa organização cooperativa. Visualiza-se que estes são divididos em Direito ao Resíduo e Direito ao Controle. Nas cooperativas agropecuárias, os proprietários são, frequentemente, usuários dos serviços, proprietários e muitas vezes consumidores. Para fazer parte da cooperativa, o cooperado precisa estabelecer um contrato formal com a cooperativa, adquirindo cotas de capital da sociedade para ter seus direitos de propriedade e de usuário assegurados (COSTA, 2010).

**Figura 2 - Esquema do Direito de Propriedade (direito ao resíduo e direito ao controle) nas cooperativas agropecuárias.**



Fonte: Adaptado de Costa (2009?).

Entretanto, como não existe a separação desses direitos de propriedade no contrato (tanto de controle como de resíduo), os cooperados adquirem direitos (COOK, 1995). Somam-se a isso os fundos indivisíveis e o capital social não remunerado, de acordo com o mercado financeiro (ou com taxas de juros limitadas). Desta forma, existe uma constante depreciação da parte privada do empreendimento e migração desta para a apreciação da parte coletiva e comum do capital (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Nas sociedades cooperativas existe uma definição de direitos em copropriedade como apresentado. O movimento Rochdaleano, com influência direta da discussão dos socialistas utópicos, constitui-se de modo a substituir a concorrência, o lucro e a propriedade privada, por uma economia igualitária (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Nesta migração de função, do

privado ao comum, o capital acaba por não representar mais algum direito de propriedade privada por parte do membro, mas somente um direito coletivo.

No cooperativismo, de acordo com Bialoskorski Neto (2004), não existe uma clareza sobre a remuneração do capital social envolvido no investimento. Quando a empresa de capital, onde o participante detém 1% dos investimentos iniciais de \$2000, crescer e após um período for valorada a \$5000,00 este mesmo investidor terá \$50,00. Por outro lado, em uma cooperativa na mesma situação, o associado terá apenas os \$20,00 iniciais de sua quota-parte, acrescido da remuneração a uma taxa de juros módica durante o mesmo período.

Se a cooperativa cresce com sucesso e ganha maior valor de mercado, o diferencial aumenta e a perda de direitos de propriedade é maior para o cooperado (BIALOSKOSKI NETO, 2004). Existe nesse caso, um desaparecimento da propriedade privada sobre o capital referente à diferença entre \$ 50,00 e os \$ 20,00 mais os juros, ou seja, de aproximadamente \$ 30,00 que não foi considerada. Este valor deve ser subtraído do aumento de capital social por distribuição de sobras que porventura ocorra (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Essa situação ocorre também porque um determinado valor migrou para fundos indivisíveis.

O cooperativismo surgiu em um momento em que a concorrência e os direitos de propriedade estavam sendo questionados pelos pensadores da época como não benéficos para a economia. Com isso, as cooperativas e as legislações baseadas no modelo de Rochdale têm como lógica econômica fundamental a não definição de direitos de propriedade individuais como apresentado anteriormente, de forma a manter o escopo socialista da organização. Como exposto, nota-se que a organização cooperativa apresenta uma lógica de não definição dos direitos de propriedade individuais, gerando alguns problemas de governança que serão discutidos na próxima seção.

### 3.4 DIREITOS DE PROPRIEDADE E OS PROBLEMAS DE GOVERNANÇA

Nas cooperativas, os cooperados possuem os direitos residuais ao fluxo de rendimento gerado pelo empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Entretanto, os direitos de propriedade sobre esse ativo são divididos entre muitas pessoas, não existindo a separação completa, os proprietários não podem apossar-se dos fluxos oriundos desses direitos de forma completa, tornando esses direitos difusos.

Nas organizações orientadas para o investidor, esse direito é individual, com limites bem definidos, no qual o proprietário do capital é aquele que tem os direitos residuais ao rendimento da empresa. Nas cooperativas, existe uma noção de direito comum de

propriedade. O direito difuso sobre os resíduos faz com que o cooperado se afaste do empreendimento cooperativo, ou tenha uma ação preocupada com o curto prazo, o que será explorado na subseção que trata do problema do horizonte. Com isso, pode-se questionar as razões que levariam os associados a investir em sua empresa, capitalizando-a, se não há garantias claras de retorno do capital investido.

A legislação cooperativista brasileira, no esforço de assegurar a soberania dos usuários sobre a cooperativa, acaba não alocando os direitos de propriedade da forma mais eficiente possível (FERRAZA, 2012). Com isso, surgem diversos obstáculos para o melhor funcionamento das cooperativas de acordo com Ferraza (2012).

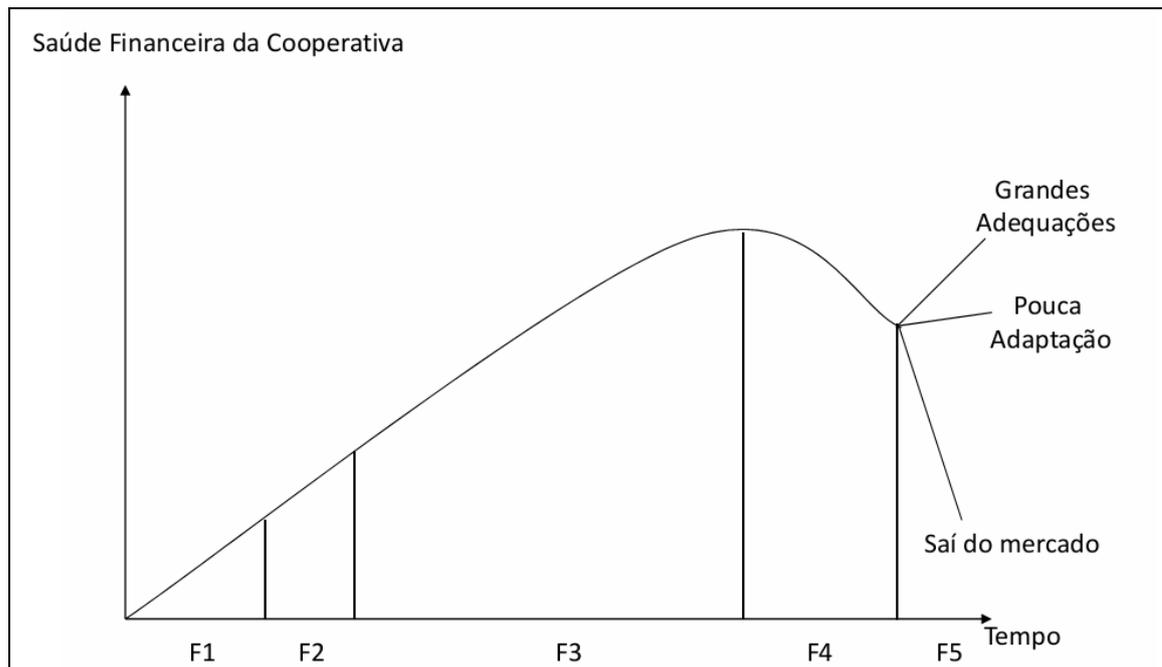
Cook (1995) descreveu o ciclo de vida cooperativo agropecuário, bem como elencou cinco problemas de governança que são característicos de organizações cooperativas. O ciclo de vida das cooperativas é importante para compreender os problemas de governança e o momento em que os mesmos surgem e se acentuam.

### **3.4.1 Ciclo de vida das cooperativas agropecuárias**

Cook (1995) apresenta uma proposta do ciclo de vida das cooperativas agropecuárias, como pode ser visualizado na Figura 3.

Na Fase 1, os cooperados criam a cooperativa para atender os seus interesses, com objetivo de reduzir os problemas originados pelas falhas de mercado. Os cooperados, nessa fase, sentem-se motivados a participar na organização. Posteriormente, na Fase 2, os cooperados delineiam a estrutura de governança da cooperativa, definindo a forma de controlar a organização e os direitos ao resíduo. Muitas cooperativas que não conseguem se estruturar deixam o mercado.

Na Fase 3, a cooperativa expande suas atividades e área de atuação para atender mais cooperados. Logo, ocorre investimento em ativos específicos na relação cooperado - cooperativa (estrutura administrativa, estruturas de processamento, por exemplo) com aumento dos custos de transação, os preços da cooperativa não alteram significativamente dos preços dos demais concorrentes do mercado. É nessa fase que começam a surgir problemas de governança advindos dos direitos de propriedade, trazendo problemas de fidelização, de investimento e de gestão, os quais serão apresentados na próxima subseção. Algumas cooperativas não passam essa fase, pois se tornam ineficientes e são eliminadas pelo mercado.

**Figura 3 - Ciclo de vida das cooperativas**

Fonte: Costa (2009?).

Na Fase 4, ocorre uma análise e reflexão sobre a cooperativa e sobre os direitos de propriedade (direito ao resíduo e direito ao controle) na cooperativa. A cooperativa precisa encontrar novos mecanismos de incentivo ao investimento, bem como novos mecanismos de controle da organização, devido ao crescimento. A cooperativa tem três opções de escolha: pode optar em sair do mercado, continuar com a estrutura de governança atual ou modificar a estrutura de propriedade.

A Fase 5 se dá por meio da escolha de alguma das alternativas da Fase 4. A cooperativa pode decidir sair do mercado, por meio da liquidação das atividades ou transformando-se em uma S/A. Se a opção da cooperativa for continuar com a estrutura de governança atual, precisa rever sua estrutura de capital para continuar competitiva no mercado. Essa modificação na estrutura de capital pode ocorrer por meio da abertura do capital para membros investidores.

A terceira opção é modificar a estrutura de propriedade da cooperativa. Essa opção será discutida na primeira seção do capítulo 4, com os novos modelos de cooperativas. Se a cooperativa optar por modificar a estrutura de propriedade, pode tornar o direito ao resíduo transacionável e não exclusivo aos cooperados.

Na próxima subseção apresentam-se os cinco problemas descritos por Cook (1995) e que são as bases desta dissertação, ou seja, o problema do carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência. Os três primeiros problemas, classificados como restrições de

investimento, afetam o incentivo para que os cooperados invistam na sua organização. Os dois últimos problemas estão vinculados à decisão coletiva, influenciando o nível de eficiência que caracteriza a tomada de decisão em empreendimentos coletivos (COOK; ILIOPOULOS, 1998).

### **3.4.2 Problema do carona ou *freerider***

O problema do carona emerge quando os direitos de propriedade não são negociáveis, são inseguros ou não atribuídos (COOK, 1995). Quando esse problema está presente na cooperativa, os cooperados preferem não investir ou participar, mas continuam na organização para se beneficiar das externalidades positivas geradas pela mesma. Os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar membros que agem oportunisticamente, obtendo somente vantagens com a organização cooperativa.

Olson (2007) define o termo “*freerider*” como o indivíduo que se beneficia de atividades em grupo sem ter de suportar os custos apropriados. Mancur Olson, em seu livro “A Lógica da Ação Coletiva”, de 1965, de acordo com Olson (2007) argumenta que, a menos que o número de indivíduos em um grupo seja muito pequeno, ou que exista coerção ou algum outro dispositivo para fazer indivíduos agirem com interesses comuns, indivíduos racionais e auto interessados não irão atuar para atingir os objetivos comuns (ou do grupo).

Outro fator que gera esse problema está ligado ao fato de que os cooperados fundadores têm os mesmos direitos para decidir sobre o futuro da cooperativa que os cooperados recentes e os mesmos direitos às sobras que os cooperados mais antigos. Isso ocorre, pois a cooperativa não consegue diferenciar entre os membros mais antigos e os novos membros, bem como para muitos serviços a cooperativa tende a atender não cooperados (COOK, 1995). Isso pode gerar um desincentivo a participação dos cooperados na organização, pois os indivíduos que não contribuem para o sucesso econômico da cooperativa têm as mesmas vantagens que os que contribuem.

Alguns autores como Sykuta e Cook (2001) diferenciam o carona externo do carona interno. O carona externo é aquele que capta o benefício como um não membro. Por outro lado, o carona interno é representado pelo cooperado novo que tem direito aos mesmos benefícios dos cooperados antigos, bem como pelos cooperados que apenas utilizam os benefícios da cooperativa, sem transacionar com a organização. O problema do carona ocorre principalmente em cooperativas de associação aberta. As estratégias para minimizar esse problema serão discutidas no capítulo 4.

Esse problema, se percebido por outros agentes, não produz incentivos à participação na cooperativa, pois a participação gera custos, e os benefícios são públicos e comuns, como apresentado anteriormente. Onde esse problema é significativo, há possivelmente menor participação econômica na cooperativa. Bialoskorski Neto (2004, p. 42) recorre à formalização para explicar.

Os benefícios econômicos aos membros ( $B_m$ ) menos os custos de participação ( $C_p$ ) devem ser maiores que os benefícios econômicos de externalidades aos não membros ( $B_e$ ). Formalizando, se ocorrer  $B_e > B_m - C_p$  há incremento no problema do carona e uma tendência da cooperativa apresentar menores participações e, assim, problemas de eficiência econômica.

Olson (2007) aborda o papel dos incentivos seletivos na mitigação do problema do carona. O autor destaca que esforços de pesquisa dentro da área de ação coletiva têm focado na possibilidade de exclusão de benefícios como forma de eliminar o carona. Se os benefícios das atividades em grupo não podem ser excluídos dos que não participam, estão igualmente disponíveis para todos, estes benefícios não fornecem incentivos eficazes para a participação. Assim, os indivíduos têm um incentivo para utilizar gratuitamente o que foi gerado por meio de contribuições dos outros cooperados.

Nota-se que o problema do carona afeta o incentivo à participação na organização, pois os benefícios podem ser apropriados por todos na organização, sem diferenciação entre os indivíduos que geraram e os que não geraram esses benefícios. Na próxima subseção apresenta-se o problema do horizonte que também afeta o incentivo à participação e investimento.

### **3.4.3 Problema do Horizonte**

O problema do horizonte ocorre quando os direitos sobre as receitas residuais de um ativo são menores que sua vida produtiva, ou seja, quando há um descompasso temporal entre a vida útil de um ativo e a apropriação das receitas residuais por ele geradas (COOK, 1995). Este problema é causado pelas restrições à transação dos direitos residuais, o que gera pouco incentivo ao investimento de longo prazo na cooperativa. Com isso, os cooperados tendem a priorizar os projetos e estratégias que visem o benefício da sua atividade econômica no curto prazo.

Apresentando de outra forma, existe uma perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e a participação econômica de seu membro,

fazendo com que aquele que investiu na organização, de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados (ZYLBERSZTAJN, 2002). O problema de horizonte faz com que os gestores e os conselheiros da cooperativa a serem simultaneamente pressionados para aumentar a proporção dos pagamentos correntes aos cooperados em detrimento dos recursos destinados ao investimento e buscar acelerar o aporte de capital por meio da retenção dos ganhos (COOK, 1995).

Staatz (1987) também aborda que, devido à falta de liquidez das quotas-partes, os cooperados são obrigados a buscar a maior parte dos seus ganhos por meio do uso presente dos ativos da cooperativa. Tal estratégia pode levar a uma maior pressão sobre os gestores da cooperativa a implementarem estratégias de curto prazo do que com horizontes mais longos, como estratégias de melhor preço, por exemplo. Os cooperados podem também apresentar resistências a financiarem investimentos de longo prazo, pois não terão benefícios com isso (COOK, 1995).

Na literatura divide-se o problema do horizonte em dois, o problema de horizonte do agente de controle e o problema do horizonte de investimento (KRUMPELMAN-FARMER, 2005). O primeiro, o problema do horizonte do agente de controle, está vinculado à governança corporativa. Ocorre quando o gestor tem um incentivo para executar atividades e investimentos que não estão no melhor interesse do acionista, especialmente se o gestor está prestes a deixar a empresa, tende a priorizar ganhos de curto prazo, em detrimento de ganhos futuros (KRUMPELMAN, 2005).

O problema do horizonte de investimento está vinculado à área de finanças e representa uma situação em que o acionista individual tem um desincentivo para contribuir para o crescimento coletivo, quando a reivindicação residual do indivíduo sobre o lucro líquido é menor do que a vida econômica do ativo subjacente (KRUMPELMAN-FARMER, 2005).

Nas cooperativas tradicionais, de acordo com Zylbersztajn (2002) existe falta de percepção sobre ser dono da cooperativa e ser o reclamante de direito dos resultados da organização, sendo este responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam no Brasil. Os cooperados visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviço e não como uma organização que pode trazer resultados econômicos para os mesmos através de sobras operacionais.

As cooperativas no Brasil incrementam como estratégia a dimensão “usuário” do cooperado. As cooperativas não atentam para programas de devolução de capital e os membros focam sua atenção em serviços imediatos, de acordo com Bialoskorski Neto (2004).

Logo, o usuário não espera por distribuição de sobras ou redistribuição futura de seu capital social.

O cooperado, de forma frequente no Brasil, segundo Bialoskorski Neto (2012), não espera resgatar o seu capital social ou remuneração de seu capital porque a função-objetivo das cooperativas é maximizar no tempo os preços, os serviços e outros benefícios. Bialoskorski Neto e Chaddad (2005) abordam que, nos EUA isso é diferente e muitas vezes os cooperados têm uma maior percepção dos seus direitos de propriedade e os direitos sobre os rendimentos da organização. Logo, nestes casos, os programas de resgate de capital e distribuição de sobras são importantes para o desempenho econômico da cooperativa.

O problema do horizonte cria um ambiente de investimento em que há um desincentivo para que os cooperados contribuam às oportunidades de crescimento. Esse problema indica que os cooperados tendem a não aceitar estratégias que impliquem em imobilizar capital por um longo período de tempo (COOK, 1995). Bialoskorski Neto (2004, p. 43) usa a modelagem matemática para explicar esse problema.

A organização cooperativa gera benefícios econômicos aos membros ( $B_m$ ) ao longo do tempo e parte destes são incorporados em fundos comuns ou sociais (Fs) em que não há direitos de propriedade individuais. Logo, essa geração de benefícios por determinado agente ao longo do tempo  $B_{m_{t_0}} (1+r)^n = B_{m_{t+1}}$ , que irá gerar um resultado para o associado de  $B_{m_{t+1}} - Fs$  que poderá assim ao longo do tempo ser menor que o valor esperado.

Milgrom e Roberts (1992) reforçam que a condição de direitos limitados aos resultados econômicos residuais e à ausência de concentração da propriedade em organização cooperativa leva o cooperado a ter baixo incentivo para participar do empreendimento cooperativo. Além disso, como discutido até o momento, segundo os autores esta situação faz com que o cooperado não esteja inclinado a votar em investimentos de longo prazo temporal. Staatz (1987) apresenta as características que podem aumentar o problema horizonte, entre elas estão a condição de direitos limitados aos resultados econômicos residuais, o maior tamanho e a diversidade da cooperativa.

Nota-se que o problema do horizonte faz com que o cooperado não seja estimulado a participar e investir em sua organização. Na próxima subseção discute-se o problema do portfólio, outro problema que gera dificuldade de investimentos na organização cooperativa.

### 3.4.4 Problema do Portfólio

O problema do portfólio possui associação com o problema do horizonte (COOK, 1995). Do ponto de vista da economia organizacional, a restrição de portfólio foi inicialmente identificada por Jensen e Meckling (1976) segundo Plunkett (2005) em empresas estatais. Entretanto, foi analisado pela primeira vez em cooperativas agropecuárias por Vitaliano e foi ampliado por Iliopoulos, de acordo com Plunkett (2005).

O problema do portfólio ocorre devido à impossibilidade dos cooperados ajustarem o seu portfólio de ativos na cooperativa para corresponder com suas preferências de risco pessoal, devido à não transferência e liquidez, bem como pela falta de instrumentos financeiros de apreciação das quotas-partes nas cooperativas (COOK, 1995). Com isso, subgrupos de cooperados tendem a fazer pressão na organização para reorganizar o portfólio de investimentos da cooperativa, mesmo que um portfólio de menor risco implique retornos mais baixos para a organização (COOK; ILIOPOULOS, 1998).

Colocando de outra forma, o problema do portfólio surge, pois a cooperativa não é capaz de alinhar as suas estratégias de investimento e negócios, às estratégias de investimento dos cooperados, devido à sua estrutura dos direitos de propriedade. Por outro lado, em empresas orientadas para o investidor, os investidores podem negociar ações para ajustar seus portfólios para alcançar níveis mais baixos ou mais altos de risco de acordo suas preferências. Quanto mais semelhante é o portfólio ótimo da cooperativa e a preferência dos portfólios individuais dos cooperados, menor é o conflito entre cooperado e cooperativa.

O problema do portfólio está ligado às percepções sobre o risco e sobre os negócios alternativos em que a cooperativa deveria se envolver. Com isso, o melhor portfólio para a cooperativa pode não ser o mesmo para todos os cooperados, ou seja, haverá cooperado atingindo o ótimo econômico e outros fora desse ponto. Como o produtor não tem incentivo a assumir risco na cooperativa, existe uma tendência de explorar projetos de menor risco e, conseqüentemente menor retorno. O produtor rural cooperado é avesso a risco de acordo com Katz (1997) *apud* Bialoskorski Neto (2012). O cooperado (produtor rural) assume o risco em seu negócio, mas não suporta risco em sua cooperativa, exigindo resultados de curto prazo, muitas vezes limitando um retorno maior da cooperativa no longo prazo.

Este problema ocorre com mais frequência em cooperativas tradicionais, porque os membros investem na cooperativa na proporção do seu uso e as cotas de capital da cooperativa não podem ser compradas ou vendidas livremente (COOK, 1995). Portanto, os membros não são capazes de diversificar o seu portfólio individual de investimento de acordo

com sua riqueza pessoal e preferências para a tomada de riscos. A lei cooperativista brasileira proíbe a transação dos direitos de propriedade, bem como sua apreciação. Assim, os cooperados não podem remover ou realocar seus investimentos e são forçados a aceitar riscos distintos daqueles que desejariam.

Na literatura, identificam-se dois tipos de problemas de portfólio, um denominado problema do portfólio lateral e outro problema do portfólio vertical (PLUNKETT, 2005). O problema do portfólio lateral ocorre devido ao conflito entre cooperados especializados dentro de uma cooperativa diversificada. Membros altamente especializados tenderão a preferir que a cooperativa reflita sua especialização na unidade de processamento, enquanto cooperados que apresentem uma produção mais diversificada querem que a cooperativa acompanhe essa diversificação (PLUNKETT, 2005). Alguns autores têm sugerido que as cooperativas funcionam de forma mais eficiente quando a heterogeneidade dos membros é baixa (COOK, ILIOPOULOS; CHADDAD *apud* PLUNKETT, 2005).

Por outro lado, o problema do portfólio vertical ocorre devido ao conflito de estratégias de crescimento entre os cooperados de uma cooperativa especializada. Alguns cooperados preferem que a cooperativa pague um preço melhor pela *commodity*, outros preferem que a cooperativa tenha uma estratégia de gerar sobras operacionais para serem distribuídas aos cooperados (PLUNKETT, 2005).

Os problemas de carona, horizonte e portfólio discutidos até agora levam a problemas de investimento dentro das cooperativas. Por outro lado, os problemas de controle e custos de influência que serão apresentados nas duas próximas seções afetam as decisões de gestão na organização.

### **3.4.5 Problema do Controle**

O problema do controle (ou problema de agência, para alguns autores) ocorre devido aos custos originados pelas divergências que se estabelecem entre proprietários e gestores da cooperativa de acordo com Cook (1995), sendo abordado por três diferentes prismas na literatura sobre cooperativas, segundo Costa (2010).

A primeira visão estabelece que a participação dos proprietários no controle da cooperativa é prejudicial. Sendo os donos, simultaneamente seus gestores, é maior a probabilidade de adotarem estratégias, políticas ou projetos que beneficiem suas atividades privadas em detrimento da saúde financeira da organização e até mesmo beneficiando grupos de interesse dentro da cooperativa (COSTA, 2010). Por outro lado, uma segunda linha teórica

é favorável à participação dos cooperados no controle da organização, pois o profissional contratado tenderia a tomar decisões que reduzem o valor dos direitos ao resíduo dos cooperados (VITALIANO, 1983 *apud* COSTA, 2010).

Uma terceira visão presente na literatura aponta que a participação dos cooperados no controle contribui com a visão estratégica dos negócios, uma vez que conhecem o principal negócio da cooperativa. Entretanto, à medida que aumenta a complexidade da cooperativa a sua participação pode tornar a gestão empobrecida (STAATS, 1987; HELMBERGER, 1966 *apud* COSTA 2010). Para Cook (1995), quando a gestão é exercida por um agente não especializado, surgem problemas de ineficiência na gestão.

Um dos problemas das cooperativas quando, comparadas à empresas de capital, refere-se a falta de instrumentos para monitorar e disciplinar o comportamento dos gestores e conselheiros, pois não existe um mercado secundário que sinalize o valor da cooperativa. Outro fator é a baixa competitividade pelo cargo de executivos, não criando um incentivo aos gestores atuais (COSTA, 2010).

O problema do controle está vinculado à necessidade da gestão seguir os interesses dos proprietários. Em uma cooperativa, esse problema é maior, pois não há mercado para as ações, o que proporciona pressão do mercado sobre a gestão. Para Bialoskorski Neto (2012), a participação do cooperado na gestão pode levar à ineficiência na cooperativa, na medida em que, nas assembleias ou decisões de caráter econômico dentro da cooperativa, o cooperado tende a se posicionar como usuário da organização e não como proprietário.

Em trabalho realizado por COSTA (2010), constatou-se que, em 48% das cooperativas agropecuárias, não há separação entre propriedade e decisão de gestão, 31% apresentam separação parcial e em apenas 21% há separação. De forma resumida, a presença dos cooperados ocupando cargos de gestão na cooperativa e a baixa participação dos cooperados no monitoramento da gestão e do conselho de administração são dois dos principais problemas das cooperativas agropecuárias brasileiras.

Na próxima seção, discute-se o problema dos custos organizacionais de influência, os quais impactam no controle da organização.

### **3.4.6 Problemas de Custos de Influência**

Custos de influência incluem uma série de custos relacionados às tentativas informais dos cooperados para influenciar a tomada de decisões em seu benefício (MILGROM, ROBERTS, 1992). É importante diferenciar os custos de influência dos custos de agência e

democracia. Os custos de democracia são aqueles custos ligados ao processo de decisão coletiva, resultado do conflito horizontal e diagonal de interesses (POZZOBOM, 2011). Por outro lado, os custos de agência são aqueles custos em que os cooperados incorrem quando delegam o controle a um gestor. Os custos de agência resultam do conflito vertical de interesses entre cooperados e gestores; esses custos estão ligados ao monitoramento do desempenho e do comportamento da gestão (POZZOBOM, 2011).

Os custos de influência, como abordado por Cook (1995) decorrem do fato de que as decisões dos órgãos de administração afetam a distribuição de riquezas e de outros benefícios entre os associados. Com isso, surgem incentivos para que cooperados individualmente ou organizados em grupos tentem influenciar as deliberações dos gestores e conselheiros em benefício próprio. Essas ações, chamadas de atividades de influência, geram custos para a cooperativa que podem variar de acordo com: a) a existência de uma autoridade central, b) os tipos de procedimentos que delimitam a tomada de decisão e c) o grau de homogeneidade de interesses entre os cooperados. (COOK, 1995).

Os custos de influência tendem a surgir quando existe um conjunto de decisões que devem ser tomadas tendo impacto na distribuição de benefícios e custos para a cooperativa e quando existem canais abertos de comunicação das partes afetadas com os decisores (GRIPSRUD; LENVIK; OLSEN, 2000). Os cooperados podem dispendir tempo e recursos na tentativa de influenciar as decisões da organização, bem como a própria organização pode gastar recursos em responder as tentativas de influência. Se grupos particulares são bem sucedidos em influenciar as decisões tomadas, as decisões podem ser ineficientes e, portanto, a organização deve tomar medidas para restringir tentativas de influência excessiva (GRIPSRUD; LENVIK; OLSEN, 2000).

Zylbersztajn (2002) observa que os conselhos de muitas cooperativas agropecuárias brasileiras têm um caráter mais político do que técnico e, portanto, são muito dependentes do presidente da cooperativa. Milgrom e Roberts (1992) argumentam que os custos de negociação e influência são importantes quando se trata de projetar organizações eficientes.

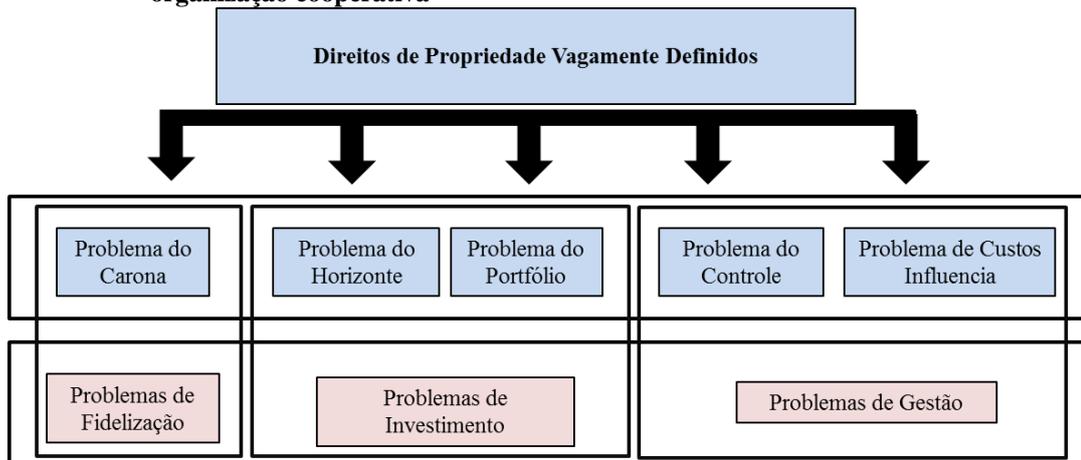
Cook e Iliopoulos (1998) argumentam que as cooperativas agrícolas são susceptíveis de incorrer em maiores custos de influências do que empresas de capital por várias razões. Como o objetivo da cooperativa é complexo, além de possuir os direitos de propriedade vagamente definida, cada decisão de alocação de recursos torna-se uma fonte potencial de custos de influência.

Pozzobom (2011) encontrou alguns fatores que podem influenciar os conflitos de interesse dentro da cooperativa, entre eles a heterogeneidade dos cooperados. Se os grupos

constitutivos de uma organização possuem o mesmo objetivo, têm recursos semelhantes e percebem o ambiente da mesma forma, existe pouca necessidade de tentar influenciar as decisões tomadas pela autoridade central. Algumas cooperativas agrícolas têm restringido suas áreas de negócio para um determinado tipo de produto. A principal razão para isto é assegurar um elevado grau de homogeneidade entre os membros. Ainda assim, os membros diferem em atributos como o tamanho da propriedade.

Na Figura 4, visualiza-se um resumo dos problemas discutidos até o momento e o impacto desses problemas na organização cooperativa. De forma geral, os cinco problemas discutidos afetam a fidelização do cooperado à cooperativa, aumentam a dificuldade da cooperativa em obter recursos próprios para realizar investimentos, bem como levam a problemas de gestão na organização. Os problemas discutidos até aqui foram a base da ferramenta de pesquisa utilizada no trabalho.

**Figura 4 - Problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos e as consequências na organização cooperativa**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cook (1995)

## **4 NOVOS MODELOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS DERIVADOS DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE DIFUSOS**

Neste capítulo, apresentam-se na primeira seção os novos modelos de cooperativas que surgiram em alguns países, como forma de minimizar os problemas descritos no capítulo 3, buscando melhorar o desempenho dessas organizações e, fazer frente às empresas que atuam nos agronegócios. Nas três últimas seções apresentam-se estratégias de fidelização dos cooperados, estratégias de capitalização e investimentos, bem como formas de melhorar a governança cooperativa, visando reduzir os problemas do carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência.

### **4.1 NOVOS MODELOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

No XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo em 1997, o professor Michael Cook, realizou sua palestra acerca do cooperativismo americano, relacionando com o processo de modernização da agricultura em diversos países. Para Cook (1997) esse novo ambiente tinha como característica a intensificação do uso de capital nos sistemas agroalimentares, com novas tecnologias e processos de produção mecanizados e altamente demandantes de recursos financeiros. O desafio que se apresentava às cooperativas de produtores rurais, sendo válido atualmente no contexto brasileiro, para muitas cooperativas agropecuárias, está ligado à inabilidade intrínseca destas empresas em evoluírem para uma atuação mais agressiva nos mercados, fazendo frente a empresas.

A inabilidade inerente às cooperativas neste novo ambiente, de acordo com Cook (1997) estava muito relacionada às características de arquitetura organizacional de muitas cooperativas agropecuárias no mundo. Conforme discutido no capítulo introdutório, as cooperativas foram originalmente constituídas por produtores rurais, que procuravam uma melhor condição de comercialização de sua produção e de compra de insumos e produtos, essas organizações carregaram como principais características a tradição, a dificuldade de gerenciamento dos negócios empresariais e de adoção de novos modelos de administração, em virtude da mentalidade dos produtores rurais e uma postura mais conservadora (COOK, 1997).

Analisando a má alocação dos direitos de propriedade em uma organização cooperativa, Cook e Iliopoulos (1998) comparam as estruturas de governança de uma

cooperativa tradicional com novos modelos de cooperativas. Esses autores demonstram que os problemas de direitos de propriedade difusos afetam os incentivos para os associados investirem na cooperativa, bem como a capacidade da cooperativa conseguir aporte de capital. Para Cook e Iliopoulos (1998), os cooperados estão mais dispostos a investir quando a cooperativa é caracterizada por um quadro de admissão de cooperados fechado, acordos de comercialização (contratualização), direitos de propriedade (quotas-partes) transferíveis e apreciáveis, características que estão presentes nos novos modelos de cooperativas, demonstrando que tais estruturas têm o potencial de reduzir os problemas do carona, horizonte e portfólio.

No Brasil, há uma única Lei Nacional que rege as sociedades cooperativas, não permitindo novos modelos organizacionais, nem a presença de investidores ou do capital de risco nas organizações cooperativadas, ao contrário do que ocorre em outros países (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Essa discussão já foi realizada no capítulo 3, entretanto vale ressaltar que as cooperativas agropecuárias brasileiras têm como base os princípios Rochdaleanos, como uma sociedade simples, sem fins lucrativos, com uma parte do capital social indivisível e, que tem por objetivo prestar serviços aos seus membros (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

A sobrevivência das cooperativas no sistema econômico concorrencial capitalista requer a sua integração às regras impostas. Esta integração provoca um conjunto de modificações na sua forma organizacional, alterando seus métodos organizacionais e operacionais, em uma busca constante de racionalidade e de eficiência econômica de acordo com Valadares (2001). A estrutura organizacional da cooperativa deve atender as exigências de racionalidade e eficiência empresarial, ao mesmo tempo, compatibilizar estas exigências com a democracia e a participação dos associados no processo decisório, o que torna esse processo bastante complexo (VALADARES, 2001).

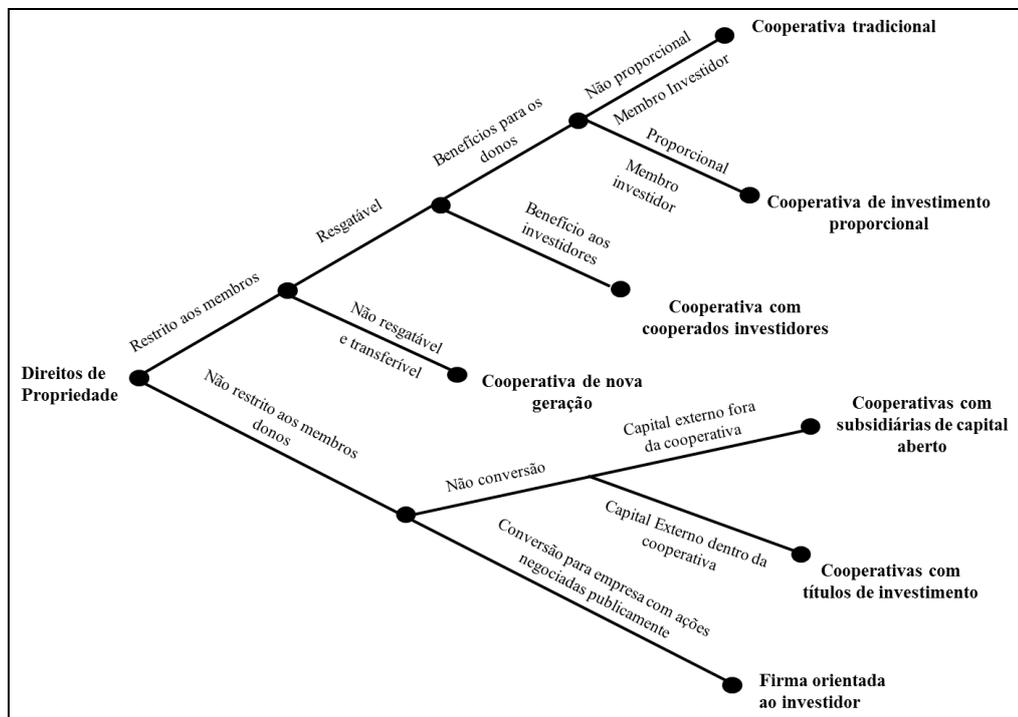
Nilsson (1999) afirma que os novos modelos de cooperativas surgem em razão do novo contexto do agronegócio, exigindo inovação nos modelos organizacionais das cooperativas. Uma série de trabalhos foi realizada, discorrendo sobre esses novos modelos de cooperativas agropecuárias, entre eles pode-se destacar além de Nilsson (1999), Chaddad e Cook (2004).

Chaddad e Cook (2004) analisaram os novos modelos de cooperativas agropecuárias com a perspectiva dos direitos de propriedade. O trabalho propõe uma tipologia, onde as cooperativas tradicionais e as firmas orientadas para o investidor (IOF) são as estruturas polares da tipologia, como pode ser visualizado na Figura 5.

As cooperativas tradicionais são definidas por Chaddad e Cook (2004) como aquelas em que as características dos direitos de propriedade são restritas aos membros donos da organização, os direitos de retorno residuais são intransferíveis, não apreciáveis e resgatáveis, e os benefícios (sobras) são distribuídos entre os membros na proporção do movimentado com a cooperativa.

São identificados cinco novos modelos de cooperativas por esses autores. Na sequência descrevem-se esses modelos.

**Figura 5 - Modelos alternativos de cooperativas com modificações nos direitos de propriedade**



Fonte: Chaddad e Cook (2004).

O primeiro dos novos modelos é o da cooperativa de investimento proporcional, como se observa na Figura 5, os direitos de propriedade são restritos aos cooperados, não transferíveis, não apreciáveis e resgatáveis. Neste modelo, o capital próprio da cooperativa é aportado pelos cooperados. Nas cooperativas tradicionais, o aporte de capital é realizado somente durante o processo de adesão ou no processo de distribuição de sobras no final do exercício contábil. Nas cooperativas de investimento proporcional, o capital é aportado na organização por meio de retenção de capital em proporção ao volume transacionado de matéria-prima com a organização (CHADDAD; COOK, 2004). É definido um montante mínimo de aporte proporcional ao volume de entrega e as retenções de capital são feitas até o

cooperado chegar a um valor mínimo de aporte. De acordo com Chaddad (2007) esse modelo é adotado pela Dairy Farmers of America e pela Land O'Lakes, cooperativas de processamento de leite nos Estados Unidos.

O segundo modelo a ser apresentado é da cooperativa com cooperados-investidores. Neste modelo a cooperativa emite unidades de participação aos produtores, como se fossem ações preferenciais sem direito a voto, mas com direito à distribuição das sobras geradas pela cooperativa (CHADDAD, 2007). A aquisição das unidades de participação é voluntária, entretanto, pode ser imposta a todos os cooperados pela cooperativa. Os retornos são distribuídos em proporção às ações, em adição a movimentação dentro da cooperativa. Como exemplos de cooperativas deste modelo estão a Campina Melkunie, da Holanda, e a Tatura Milk Industries da Austrália.

O terceiro modelo a ser apresentado é das cooperativas de nova geração. É um novo modelo cooperativista que surgiu no meio oeste americano no início da década de 1990. As cooperativas são formadas, nesse modelo, com o objetivo de adicionar valor à produção dos cooperados, por meio do processamento e da integração vertical (CHADDAD; COOK, 2004). As cooperativas de nova geração ou cooperativas de adição de valor ao produto têm o foco de atuação bem definido, com controle da oferta e da qualidade da produção da própria cooperativa, incentiva aos investimentos e capitalização pelos próprios cooperados, comprometimento moral e contratual dos cooperados, além da profissionalização da gestão da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Nesse modelo de cooperativa, o investimento é demandado de cada cooperado em proporção à sua entrega de produtos, emitindo títulos de entrega (*delivery rights*) (CHADDAD, 2007). Os títulos são transacionáveis, somente entre os membros da cooperativa, devido ao fato do título ser um contrato que obriga o cooperado a entregar uma quantia pré-determinada do produto na qualidade especificada, e não somente um direito ao resíduo (sobras) (CHADDAD, 2007). Esse tipo de cooperativa elimina o carona, entretanto pode criar barreiras para a entrada de produtores com menores recursos financeiros. Um exemplo de cooperativa de Nova Geração é a Tatura Cooperative Dairy Company na Nova Zelândia e a American Crystal, cooperativa produtora de açúcar dos Estados Unidos.

O quarto modelo a ser apresentado é o das cooperativas com subsidiárias de capital aberto. Neste modelo, a cooperativa possui acesso a capital de investidores externos, o que ocorre em uma estrutura externa à cooperativa, ou seja, esse capital não é investido diretamente na cooperativa, mas em subsidiárias, entidades não operacionais (CHADDAD,

2007). Algumas cooperativas adotam esse modelo, na área de lácteos, por exemplo, a Kerry Cooperative Creameries, cooperativa da Irlanda.

O quinto e último modelo é o das cooperativas com títulos de investimentos. Neste modelo existe a inserção de capital de investidores externos diretamente na cooperativa mediante ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais (CHADDAD, 2007). Esse modelo não é muito comum, principalmente devido a problemas de implementação, como exemplo tem-se a Saskatchewan Wheat Pool no Canadá (CHADDAD, 2007).

A forma extrema é a conversão em uma empresa orientada para o investidor, ou seja, a organização deixa de ser uma cooperativa. Essa conversão é chamada de desmutualização, como resultado os direitos residuais e de controle são realocados entre as partes interessadas da empresa, com consequências no comportamento e desempenho (CHADDAD; COOK, 2004). Um exemplo de desmutualização é a *American Rice* nos anos 1980, nos Estados Unidos.

Da mesma forma, Nilsson (1999), analisando trabalhos conduzidos com cooperativas agropecuárias em 13 países membros da União Europeia identificou três configurações de cooperativas que diferem das cooperativas tradicionais: cooperativas com ações de participação, cooperativas com subsidiárias e cooperativas com ações proporcionais negociáveis. No Quadro 1 visualizam-se algumas características das cooperativas da União Europeia. Nota-se que de 13 países analisados, em oito deles existe a possibilidade investimento de não cooperados nas organizações cooperativas.

**Quadro 1 - Características de legislação e de direitos de propriedade em cooperativas de 13 países da União Europeia**

País	A legislação está de acordo com os princípios cooperativistas	Princípio de um voto por cooperado	Remuneração das ações	Investimento de não membros
Bélgica	Sim	Sim	Sim	Não
Dinamarca	Não, dado por regras individuais	Sim	Sim	Sim
Finlândia	Sim	Sim	Sim	Sim
França	Sim	Relativo	Sim	Sim
Itália	Sim, Código Civil	Relativo	Sim	Sim
Irlanda	Sim	Sim	Sim	Não
Alemanha	Sim	Sim	-	Não
Holanda	Sim	Sim	Sim	Não
Portugal	Sim, Código Cooperativo	Sim	Sim	Sim
Áustria	Sim	Sim	-	Sim
Grécia	Sim	Sim	Sim	Não
Grã-Bretanha	Sim	Sim	Sim	Sim
Espanha	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Ortmann e King (2007)

Voltando para o contexto dos Estados Unidos, muitas cooperativas foram formadas seguindo este novo modelo de direitos de propriedade sem violar as legislações cooperativas vigentes de acordo com Bialoskorski Neto e Chaddad (2005), o que não poderia ocorrer no Brasil. No Brasil, a legislação cooperativista não permite a formação de novos modelos organizacionais, com alterações nos direitos de propriedade.

Em 1987, o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) aprovou apenas os três primeiros princípios da ACI, a propriedade, o controle e o benefício deve ser do usuário (cooperado), argumentando que as cooperativas que operam em mercados globais, particularmente em mercados agrícola e de abastecimento, não podem internalizar os valores e princípios da ACI, mas deve se concentrar em alguns princípios para sobreviver (ORTMANN; KING, 2007).

Em uma cooperativa com modelo tradicional, os direitos de propriedade acabam por não ser propriamente definidos (COOK, 1995). Nos novos modelos, os cooperados passam a ter uma definição cada vez maior, assim o membro inicialmente usuário, pode também aferir a sua dimensão de proprietário e investidor em uma organização coletiva (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Espera-se que o nível de monitoramento e participação deste cooperado, possa ser maior, uma vez que há como mensurar os seus direitos e sua participação econômica (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

No Brasil, para que isso ocorra é necessário modificar a Lei nº 5.764, de forma a criar condições para a negociação dos direitos de propriedade sobre os ativos da cooperativa, cotas-parte e distribuir os resultados da operação de modo diferenciado. Por outro lado, essas modificações de modelos podem levar as cooperativas a perderem suas características e valores que as diferenciam de empresas orientadas para o investidor, como ocorreu nos Estados Unidos. Esse processo de perda de identidade cooperativa pode levar ao processo de desmutualização, ou seja, transformá-las em empresas orientadas para o investidor, como já apresentado anteriormente.

Outra forma de reduzir os problemas discutidos no capítulo 3, refere-se a adoção de estratégias que mantenham o modelo de cooperativa tradicional, mas que busquem formas de incentivar a participação do cooperado por meio de outros mecanismos, o que será apresentado nas três próximas seções.

## 4.2 ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS DERIVADOS DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE DIFUSOS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS TRADICIONAIS

Esta seção é composta de três subseções, nas quais se apresentam as estratégias de fidelização dos cooperados, estratégias de investimento e capitalização e estratégias de governança corporativa que visam minimizar os problemas do carona, horizonte, portfólio, controle e influência nas cooperativas agropecuárias com modelo tradicional.

### 4.2.1 Estratégias de fidelização do cooperado

A fidelidade ou comprometimento dos cooperados com a organização cooperativa é tão delicada que a OCERGS elegeu a fidelização como uma das estratégias para a reestruturação das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, de acordo com Ferrazza (2012). As cooperativas buscam adotar políticas de fidelização do cooperado visando aumentar a utilização de seus serviços e a participação na governança da organização. As estratégias de fidelização têm como objetivo principal reduzir o problema do carona dentro da cooperativa, ou seja, reduzir a ação oportunista dos cooperados que somente usam a cooperativa quando esta lhe proporciona o melhor preço.

No passado, os produtores participavam da cooperativa por falta de opção no mercado ou por razões ideológicas, ou pelo fato da cooperativa ser uma organização democrática e sem fins lucrativos. No novo contexto do agronegócio, os produtores encontram-se pressionados a controlar os custos e serem competitivos no mercado. Com isso, tendem a buscar serviços e produtos da empresa que lhes oferecer a melhor condição de preço, qualidade de produtos e serviços e retornos financeiros.

Olson (2007) discute duas estratégias gerais para mitigar este tipo de problema. O primeiro é alterar o ambiente circundante à atividade coletiva, visando construir mecanismos de exclusão física ou institucional para restringir o acesso aos benefícios coletivos. O segundo é criar incentivos alternativos que, recompensem a colaboração ou penalizem a não colaboração ou a combinação de ambas, as recompensas e punições. Algumas das estratégias incluem incentivos sociais e de ordem financeira, coerção e expulsão do grupo.

Além das duas estratégias gerais apresentadas no parágrafo anterior, outras estratégias podem ser utilizadas para aumentar a fidelidade do cooperado com a cooperativa. Entre essas estratégias estão a fidelização via preço, comunicação com o cooperado, contratos de

obrigatoriedade de entrega, mecanismos de diferenciação dos cooperados e educação cooperativa.

No trabalho realizado por Serigati (2008), pode-se evidenciar a presença de alguns autores que apontam os fatores que influenciam o comprometimento dos cooperados. Entre esses fatores estão a satisfação de cada membro com o comportamento e desempenho do gestor (BHUYAN, 2007 *apud* SERIGATI, 2008), a existência de educação cooperativista (STAATZ, 1987 *apud* SERIGATI, 2008) e a capacidade da cooperativa diferenciar seus membros dos não membros (FULTON, 1999 *apud* SERIGATI, 2008).

Para Chaddad (2007) um dos fatores mais importantes para fidelização dos cooperados está relacionado ao desempenho e à competitividade da cooperativa. Em suas análises com cooperativas de lácteos, a variável preço é que mais influencia na fidelização do cooperado. A cooperativa deve sempre iniciar sua estratégia tendo como base ser competitiva frente às demais organizações em preço. Entretanto, a cooperativa não conseguirá ter o melhor preço em insumos ou para a matéria-prima do produtor em todas as transações. Logo, existe a necessidade de pensar em outros mecanismos para se prevenir das atitudes oportunistas.

Sykuta e Cook (2001) corroboram com Chaddad (2007) ao afirmar que a prática de preços melhores que os de mercado é uma forma de fornecer vantagens aos cooperados, sendo mais visível, mais palpável do que o retorno do investimento através da distribuição de sobras operacionais ou de valorização de cotas-partes. Mas, essa estratégia pode fazer com que o cooperado entregue a produção somente quando esse benefício for melhor, além de estimular o problema do horizonte dentro da cooperativa.

Partindo para a análise de outras estratégias de fidelização, Maraschin (2004) aborda que uma estratégia importante de fidelização é a implementação de ações que valorizem a fidelidade do cooperado, por meio de mecanismos de diferenciação do quadro social. Os programas de diferenciação dos produtores tornam possível oferecer vantagens econômicas para os produtores rurais que são mais comprometidos com a organização cooperativa.

Outro elemento importante para melhorar a fidelização do cooperado está ligado a ferramentas de comunicação na cooperativa (CHADDAD, 2007). Cooperativas que possuem uma central de relacionamento com o cooperado podem estreitar os vínculos e melhorar a participação econômica e na governança da cooperativa, pois o cooperado percebe que tem voz e influência nas decisões da cooperativa.

As cooperativas agropecuárias, geralmente, adotam quadro de cooperados aberto, onde o cooperado participa voluntariamente da cooperativa. De acordo com Chaddad (2007) a

tendência atual é de fechar o quadro de cooperados e adotar um acordo contratual uniforme sujeito a monitoramento e execução legal, com isso reduz-se o problema do carona.

As cooperativas podem investir na valorização da cota-parte do cooperado, na distribuição de sobras, nos prêmios por fidelidade e no acesso à assistência técnica como estratégias para a fidelização. Com essas estratégias o cooperado percebe que a venda de seu produto para a cooperativa lhe renderá benefícios além do preço recebido pelo produto.

Na próxima subseção apresentam-se algumas estratégias de investimento e capitalização visando reduzir o problema do horizonte e portfólio.

#### **4.2.2 Estratégias de investimento e mecanismos para reduzir o problema do horizonte e portfólio**

Fortalecer financeiramente as cooperativas possibilita torná-las mais competitivas no mercado. Como apresentado na seção sobre os novos modelos de cooperativas no início do capítulo, estes visam melhorar a capitalização na organização e o aporte de recursos feito pelo próprio cooperado. Por outro lado, segundo Ferrazza (2012) as tentativas de inserir na Legislação Cooperativista Brasileira (Lei 5.764 de 1971) medidas para reforçar os fundos próprios das cooperativas são afastadas pela maioria dos cooperativistas, ainda ligados ao estigma dos princípios originais do cooperativismo.

Em cooperativas agropecuárias com modelo tradicional o acesso ao capital de risco é restrito. As formas adotadas para capitalizar a cooperativa são via taxa de associação do cooperado, retenção de lucros e financiamentos bancários.

A arquitetura organizacional da cooperativa não gera incentivos aos cooperados para a sua capitalização, uma vez que a quota-parte não apresenta mercado secundário desenvolvido e as “sobras operacionais” repartem-se de acordo com a movimentação do cooperado em termos de compra/venda de produtos, ou seja, do seu volume de transação com a cooperativa.

Muitas cooperativas limitam o financiamento de projetos com recursos próprios. A opção pelo menor crescimento pode representar menores custos de controle e menores perdas residuais trazidas pelo problema do controle e custos de influência. Além disso, uma baixa escala de operação tende a facilitar o processo de monitoramento por parte dos cooperados e propiciar um maior alinhamento de interesses, favorecendo a tomada de decisão coletiva. Por esta razão, é comum o argumento que o crescimento da cooperativa é uma das principais causas das distorções já discutidas anteriormente (COOK, 1995). O não crescimento da

organização cooperativa apresenta-se como uma estratégia para minimizar os problemas do horizonte e do portfólio.

Bialoskorski Neto (1998) corrobora com o exposto anteriormente. Para o autor a empresa cooperativa apresenta maior viabilidade quando é uma empresa menor com baixa especificidade de ativos, devido ao custo de oportunidade do capital próprio e os custos da estrutura de governança financeira. De acordo com esse autor o processo necessário de crescimento da firma faz aumentar os custos de transação e agência, de forma maior que em outros tipos de arquitetura organizacional com sociedades anônimas. Logo, cooperativas que tenham menor porte possivelmente tenham menores problemas de horizonte e portfólio, e a opção pelo não crescimento da organização pode ser uma estratégia.

Por outro lado, a necessidade de escala para fazer frente às demais organizações que atuam no agronegócio faz com que as cooperativas, atualmente, sejam pressionadas a aumentar o porte para continuar competitivas. Logo existe um *trade-off*, crescer e estar submetido ao aumento da complexidade gerencial, ou permanecer pequeno e ter um menor poder de mercado frente às grandes organizações do setor.

Nos Estados Unidos, os contratos formais e estratégias financeiras (como ações, por exemplo), ajudam a minimizar e resolver os problemas de portfólio e do horizonte (COOK; ILIOPOULOS, 1998). Outra estratégia que pode ser empregada para minimizar o problema do horizonte é a distribuição de sobras operacionais aos cooperados. Na literatura encontram-se poucas estratégias para minimizar esses dois problemas, o do horizonte e do portfólio em cooperativas com modelos tradicionais. A maioria das estratégias está ligada aos novos modelos organizacionais, o que implica mudança nos direitos de propriedade.

Na próxima subseção apresentam-se estratégias que visam minimizar os problemas do controle e custos organizacionais de influência.

#### **4.2.3 Estratégias para minimizar o problema do controle e de custos organizacionais de influência**

No Brasil, as cooperativas apresentam a característica de não profissionalização da gestão, ou seja, na maioria dos casos os próprios cooperados assumem funções diretivas na empresa, não havendo a completa separação entre a propriedade e o controle (ZYLBERSZTAJN, 2002). Como apresentado no problema do controle no capítulo 3, duas das visões da teoria econômica das organizações apontam que isso gera dificuldades para a gestão da organização à medida que a mesma torna-se complexa.

Nos Estados Unidos, as cooperativas agropecuárias optam por modelos de governança em que a propriedade é separada da gestão. Da mesma forma em países como Holanda, Suécia, Finlândia, dentre outros, as cooperativas agropecuárias apresentam arranjos de governança que desvinculam os proprietários das decisões de gestão, ou seja, os gestores são contratados no mercado, segundo Costa (2010). O autor constatou que as cooperativas agropecuárias brasileiras não possuem um arranjo organizacional predominante.

Staatz (1987) aborda o dilema que organizações complexas enfrentam quanto à participação de membros externos no conselho de administração da cooperativa. Se as operações da cooperativa forem complexas, se distanciando das atividades individuais dos cooperados, é provável que falte conhecimento aos conselheiros sobre questões como negociações, marketing, varejo, processos burocráticos, entre outras questões. Isto leva as cooperativas a um dilema: quanto mais os produtores participam no conselho de administração, mais fracas e ineficientes podem ser as decisões, por outro lado quanto menos eles participam, mais a propriedade estará desconectada do controle da organização.

Em corporações de capital aberto, o problema do controle é minimizado de acordo com Chaddad (2007) por meio de mecanismos externos e internos, como a presença de analistas de mercado e a concorrência pelo cargo de executivo da organização. Por outro lado, nas cooperativas os mecanismos externos de controle não funcionam, dependendo do conselho de administração e da participação dos associados na assembleia anual.

Um elemento importante na cooperativa para a redução do problema do controle é o monitoramento. Para Fronzaglia (2005) os cooperados têm a opção de monitoramento por meio da comparação dos benefícios advindos da cooperativa aos provenientes de outras formas alternativas. Para o autor esse mecanismo seria uma eficiente maneira de sinalizar a satisfação do cooperado em relação aos gestores e ao desempenho da cooperativa.

Um aspecto importante a ser abordado é a diferença que ocorre no controle entre organizações cooperativas brasileiras e norte americanas. No Brasil, o presidente-cooperado é frequentemente o diretor executivo ou CEO (chefe executivo de ofício) da cooperativa, principal agente das mesmas relações contratuais, acumula na maioria das vezes a presidência do conselho, a presidência da cooperativa, bem como é o principal diretor executivo da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Nos Estados Unidos de acordo com Bialoskorski Neto (2012) há uma maior separação entre a propriedade e a gestão.

Em trabalho realizado por Chaddad (2007), algumas tendências são observadas nas cooperativas de países desenvolvidos para melhor desempenho do conselho de administração, entre elas são citados esforços para reduzir o número de diretores no conselho, participação de

membros externos no conselho, além dos cooperados, melhor definição entre as responsabilidades do presidente e do gerente geral. Em cooperativas de grande porte pode ocorrer a separação da governança em dois órgãos. Um é o conselho de administração e outro é o conselho de associados, com o objetivo de reduzir a influência dos processos políticos no processo de tomada de decisão. Com esse sistema, são separadas as decisões estratégicas e corporativas, das decisões que afetam diretamente os produtores rurais, tais como a determinação do preço da matéria-prima, buscando reduzir os problemas de influências políticas na tomada de decisão (CHADDAD, 2007).

Quando o conselho não consegue representar todos os segmentos de membros da cooperativa, existe a necessidade de criar novas estruturas que ajudem nas decisões da cooperativa. Os núcleos de cooperados são um exemplo de mecanismos que podem aumentar a participação e comunicação, auxiliando na transferência de informações, auxiliando o conselho de administração e tendo impacto positivo nos custos de governança (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O núcleo de cooperados e as pré-assembleias são formadas geralmente quando o número de cooperados é elevado. O objetivo desses mecanismos é ser mais didático, fornecendo as informações e discutindo temas e projetos antes de serem levados à assembleia geral, devido à diferença de percepção entre os cooperados (POZZOBOM, 2011).

Outro problema que deve ser considerado na cooperativa é os custos de influência. É preciso ter atenção com os conflitos entre grupos de interesse dentro da cooperativa (POZZOBOM, 2011). Uma forma de reduzir esses problemas está ligada a composição do conselho de administração. Um conselho que represente os cooperados de todas as atividades de negócio da cooperativa, de forma proporcional ao número de cooperados de cada atividade, pode ser uma forma de minimizar o problema.

Neste capítulo apresentaram-se os novos modelos de cooperativas que surgiram em outros países, bem como estratégias que podem ser utilizadas pelas cooperativas agropecuárias com modelos tradicionais para minimizar os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos. No próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados no trabalho.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, é descrito, primeiramente o caráter da pesquisa e o método de coleta de dados. Na seção seguinte, apresenta-se o critério para definição da amostra, bem como a forma de coleta dos dados. A construção da ferramenta de pesquisa foi embasada na abordagem teórica e levantamento bibliográfico realizado nos capítulos 3 e 4, por meio de trabalhos que tratavam dos cinco problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias.

Na terceira seção, detalha-se a forma de análise dos dados. Por fim, na quarta seção apresenta-se a representação esquemática da metodologia.

### 5.1 CARÁTER DA PESQUISA

Conforme os objetivos da pesquisa apresentados no capítulo 1, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva de acordo com Gil (2008). A parte exploratória da pesquisa está ligada à verificação (levantamento) dos problemas de governança das cooperativas agropecuárias do estado. Por outro lado, o caráter descritivo do trabalho é conferido pela busca em descrever os fatores que contribuem para a ocorrência dos problemas, a relação entre eles, bem como a forma de minimizá-los.

No que tange ao método de coleta de dados, o que melhor se aplica ao trabalho é o método de pesquisa misto (CRESWELL, 2007), pois envolve informações quantitativas e qualitativas. Para esse mesmo autor os problemas abordados pelos pesquisadores das ciências sociais são complexos e o uso de abordagens qualitativas ou quantitativas de forma isolada dificulta a resolução dos mesmos. A pesquisa qualitativa visa compreender a realidade social (NEVES, 1998), por outro lado, a pesquisa quantitativa, tem a intenção de garantir a precisão numérica dos resultados, evitando distorções na análise e interpretação, possibilitando maior margem para inferência (RICHARDSON, 2009).

### 5.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DOS DADOS

Com o propósito de adequar os problemas abordados na literatura ao ambiente em estudo, fez-se um levantamento bibliográfico buscando-se trabalhos que tratavam dos cinco problemas originados a partir dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias, com objetivo de compreender os problemas do carona, do horizonte, do

portfólio, do controle e dos custos de influência nas cooperativas agropecuárias. Após essa etapa, partiu-se para a construção da ferramenta de pesquisa, para verificar a presença dos cinco problemas em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

A ferramenta para coleta dos dados consistiu em um questionário semiestruturado (Apêndice A). Optou-se pelo questionário semiestruturado, pois o mesmo contém uma relação fixa e invariável de perguntas, possibilitando o tratamento qualitativo dos dados.

A primeira seção do questionário apresenta questões que visam caracterizar as cooperativas analisadas. Na sequência, aparecem cinco seções utilizando-se de escalas métricas intervalares (cinco pontos) para medir a concordância dos entrevistados quanto à presença dos problemas analisados. A escala varia de 1 (não concordo totalmente), ou seja ausência do problema na cooperativa analisada, até 5 (concordo totalmente), configurando a maior intensidade possível do problema na cooperativa.

Cada seção corresponde a um problema analisado, contendo 4 variáveis para medir a presença e intensidade do problema, com exceção do problema do controle, o qual contém apenas 3 variáveis, devido a eliminação de uma variável após a amostragem. São utilizadas 19 variáveis para mensurar os problemas de governança nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

Dentro de cada seção há uma questão qualitativa para verificar quais as estratégias da cooperativa para minimizar o problema analisado. A última seção do questionário consiste de duas questões qualitativas para verificar a existência de algum problema financeiro ou de gestão na organização e as estratégias que a cooperativa utilizava para reduzir ou sanar esse problema.

Após a construção do questionário, partiu-se para a definição da amostra. A primeira etapa foi verificar qual a população real (ativa) de cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul. Para isso, utilizou-se a lista de cooperativas agropecuárias ligadas à Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS). Na lista há 170 cooperativas agropecuárias singulares, embora nem todas estejam ativas.

Com isso buscou-se, através de informações, eliminar da população as cooperativas inativas ou que estavam em liquidação, recorrendo a informações da própria OCERGS, da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO), por meio de contato com profissionais da área e contato direto com algumas cooperativas. Concomitantemente, buscou-se categorizar as cooperativas em grupos com atividades de negócio semelhantes, que poderiam servir para fazer uma coleta de dados estratificada captando a diversidade do cooperativismo agropecuário do estado.

Com base na pesquisa prévia, construiu-se a Tabela 2. Nesta pode-se visualizar os seis grupos de cooperativas resultantes da estratificação da população de cooperativas singulares ativas do Rio Grande do Sul ligadas a OCERGS por grupo de atuação de acordo com o recebimento de matéria-prima, bem como a estratificação em três portes (pequeno, médio e grande) de acordo com critérios apresentados a seguir. Ressalta-se que, optou-se por não incluir na população a ser amostrada as cooperativas ligadas a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES).

**Tabela 2 - Número total de cooperativas agropecuárias singulares ativas no Rio Grande do Sul e estratificação das cooperativas por grupo de atuação de acordo com a matéria-prima recebida e porte**

<b>Grupo</b>	<b>Pequeno Porte</b>	<b>Médio Porte</b>	<b>Grande Porte</b>	<b>Total</b>
1 Grãos	57	11	23	91
2 Leite - Suínos - Aves	6	2	6	14
3 Vitivinícola	13	1	0	14
4 Frutas e Olerícolas	10	0	1	11
5 Produtos Orgânicos	12	1	0	13
6 Outras (Apicultores, Florestal, Lã)	11	0	0	11
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>154</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Para a cooperativa ser enquadrada no Grupo 1, os grãos devem ser a principal fonte do faturamento dentro da cooperativa (seja de forma direta por meio da comercialização ou por meio do fornecimento de insumos para os cooperados). No Grupo 2, estão as cooperativas que têm como principal faturamento atividades ligadas ao processamento de leite, suínos e aves. Cabe ressaltar que algumas dessas cooperativas possuem grãos como atividade, entretanto não é a principal atividade de negócio.

No Grupo 3, estão as cooperativas vitivinícolas. O Grupo 4 é composto de cooperativas que se dedicam ao processamento e comercialização de frutas e hortaliças. No Grupo 5 estão as cooperativas de produtores orgânicos, que comercializam e processam frutas e olerícolas, entretanto apresentam especificidades que justificam a segmentação em um grupo distinto do Grupo 4. No Grupo 6 estão as cooperativas denominadas “outras”, pois não apresentam número suficiente de cooperativas para constituir um grupo individual. Entre elas estão cooperativas de apicultores, do setor florestal e de produtores de lã.

Quanto ao tamanho da cooperativa, o critério de estratificação foi o número de cooperados. Foram definidos três portes de cooperativas:

- i) Pequeno porte: Até 999 cooperados;
- ii) Médio Porte: de 1000 a 2999 cooperados;

iii) Grande Porte: Acima de 3000 cooperados.

Após a verificação do total de cooperativas agropecuárias em atividade no estado, a estratificação das cooperativas por grupos e por porte, partiu-se para a definição da amostragem. A amostragem realizada foi não aleatória, chamada por Babbie (1997) “amostragem intencional”, que é um dos principais métodos de amostragem não probabilística. De acordo com Curwin e Slater (2008), a amostragem não probabilística quando realizada adequadamente pode conduzir resultados mais satisfatórios e com menor custo que uma pesquisa com amostragem probabilística.

Em razão do período para a execução da pesquisa e do limite de recursos disponíveis, o critério definido foi o de amostrar 10% das cooperativas agropecuárias do estado, ligadas a OCERGS. Buscou-se manter a proporcionalidade entre os grupos e portes na amostragem realizada, como pode ser visualizado na Tabela 3. O total de cooperativas a ser amostrada seria de 15,4; entretanto, optou-se por elevar a amostragem para 16 cooperativas.

**Tabela 3 - Cooperativas amostradas por grupos e por porte**

Grupo	Amostragem (10%)	Total de Cooperativas	Amostradas			Total
			Pequeno Porte	Médio Porte	Grande Porte	
1 Grãos	9,1	91	6	1	2	9
2 Leite - Aves – Suínos	1,4	14	1	1	1	3
3 Vitivinícola	1,4	14	1	0	0	1
4 Frutas e Hortaliças	1,1	11	1	0	0	1
5 Produtos Orgânicos	1,3	13	1	0	0	1
6 Florestal, Lã) Outras (Apicultores,	1,1	11	1	0	0	1
<b>Total</b>	15,4	154	11	2	3	16

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Para realizar as entrevistas estabeleceu-se que o respondente fosse um representante da cooperativa que tivesse um adequado conhecimento da organização. Esse indivíduo poderia ser um gestor ou integrante da direção (presidente ou vice-presidente), ou um dos dois que tivesse exercido mandato nos últimos cinco anos. Não se delimitou somente um respondente (por exemplo, presidente ou gestor) em virtude da dificuldade de execução das entrevistas em curto período.

Com a etapa de delineamento da amostragem concluída, procedeu-se o teste do questionário a fim de verificar a necessidade de ajuste. Após o teste, procurou-se a OCERGS

para realizar o contato institucional com as cooperativas. Realizou-se um sorteio para definir quais as organizações seriam amostradas, sendo que a OCERGS disponibilizou uma carta de apresentação do pesquisador direcionada a cada cooperativa a ser amostrada. Em seguida, teve o início o contato via telefone e e-mail com as cooperativas. Entretanto, algumas cooperativas contatadas não retornaram ou não se disponibilizaram a receber o pesquisador sendo substituídas por cooperativas do mesmo porte e do mesmo grupo.

A pesquisa de campo foi executada do dia quatro de julho ao dia oito de agosto de 2012, sendo realizada através de aplicação direta do questionário pelo pesquisador, nas sedes das cooperativas, nas quais se utilizou o questionário semiestruturado. As cooperativas amostradas estão distribuídas no estado da seguinte forma, de acordo com critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE(2008): quatro estão na Mesorregião Centro Oriental Rio-grandense, uma na Mesorregião do Nordeste Rio-grandense, oito na Mesorregião do Noroeste Rio-grandense, uma na Mesorregião do Sudeste Rio-grandense e outras duas na Mesorregião do Sudoeste Rio-grandense.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e procedeu-se a análise. Primeiramente, foi analisado o perfil das cooperativas, através de gráficos e distribuição de frequências. Na sequência foram utilizadas ferramentas de estatística descritiva, com o objetivo de conhecer as medidas de localização e de dispersão das variáveis analisadas (os cinco problemas verificados).

A etapa seguinte da análise consistiu na correlação dos problemas analisados. Para Hair *et al* (2005), a correlação permite medir a associação linear entre duas variáveis. Na sequência realizaram-se testes de comparação de médias, para os quais se empregou o teste t, de Student, presumindo variâncias diferentes, comparando o grupo de cooperativas de grãos com o grupo das demais cooperativas, bem como com os diferentes portes de cooperativas e o grupo de cooperativas com diferente situação financeira para verificar a existência de diferenças de médias entre os grupos para os problemas analisados.

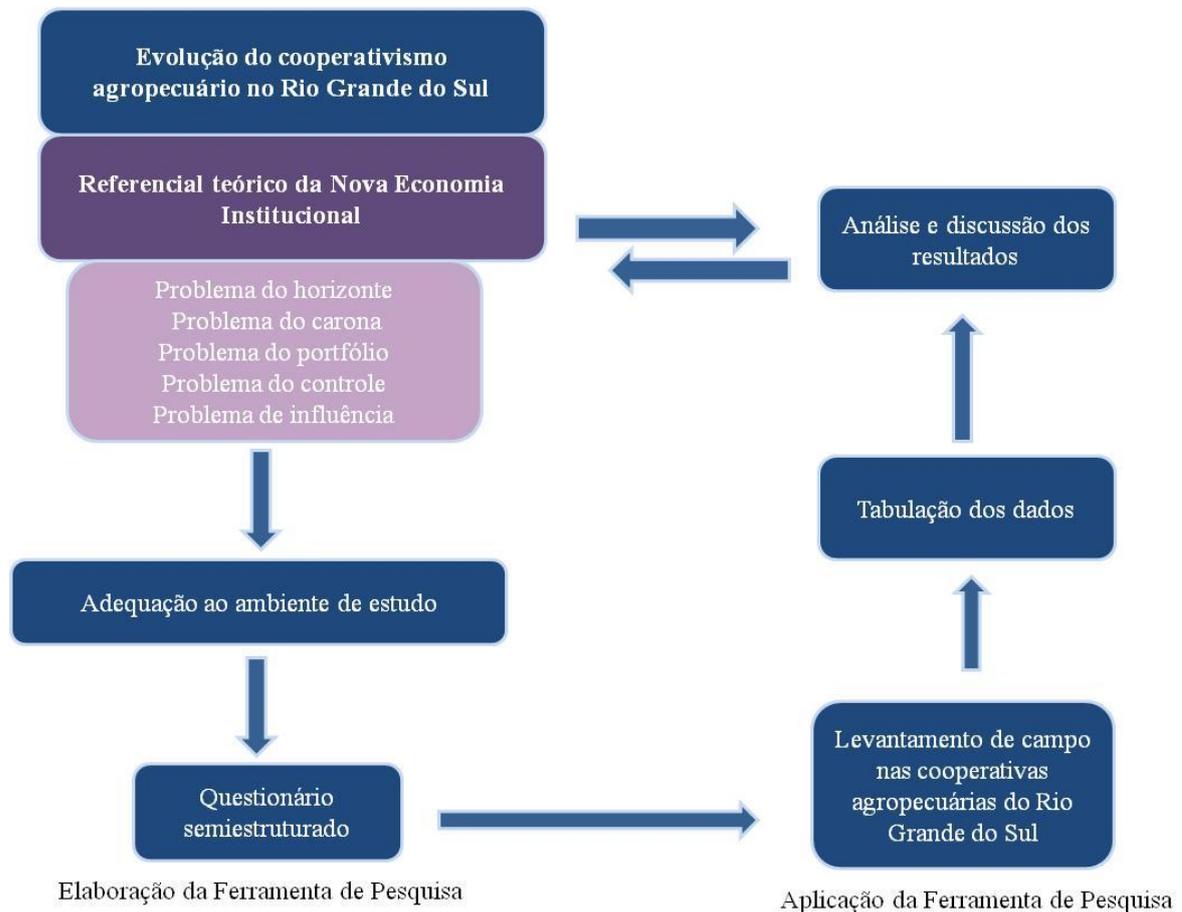
Por fim, realizou-se a análise de conteúdo nas respostas das questões qualitativas referentes às estratégias utilizadas pelas cooperativas para minimizar os cinco problemas. Na análise, buscou-se agrupar as estratégias semelhantes das cooperativas pesquisadas para cada problema.

Após a apresentação dos métodos utilizados para a análise dos dados, na seção seguinte, é apresentado o desenho esquemático que representa as etapas envolvidas na sua realização.

#### 5.4 REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos realizados ao longo do trabalho foram reunidos em um desenho esquemático que pode ser visualizado na Figura 6.

**Figura 6 - Representação esquemática dos procedimentos metodológicos**



O primeiro procedimento realizado foi a pesquisa bibliográfica da evolução do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul, bem como da Nova Economia Institucional e dos problemas do carona, horizonte, portfólio, controle e influência. Após essa revisão buscou-se compreender esses problemas no contexto das cooperativas agropecuárias e adequar ao ambiente de estudo.

Na sequência elaborou-se o questionário semiestruturado, realizou o teste do mesmo e o levantamento de campo com as cooperativas agropecuárias do estado. As entrevistas foram anotadas em formulário próprio, não sendo gravadas. Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados, e procedeu-se a análise e discussão dos resultados, sendo apresentados no próximo capítulo.

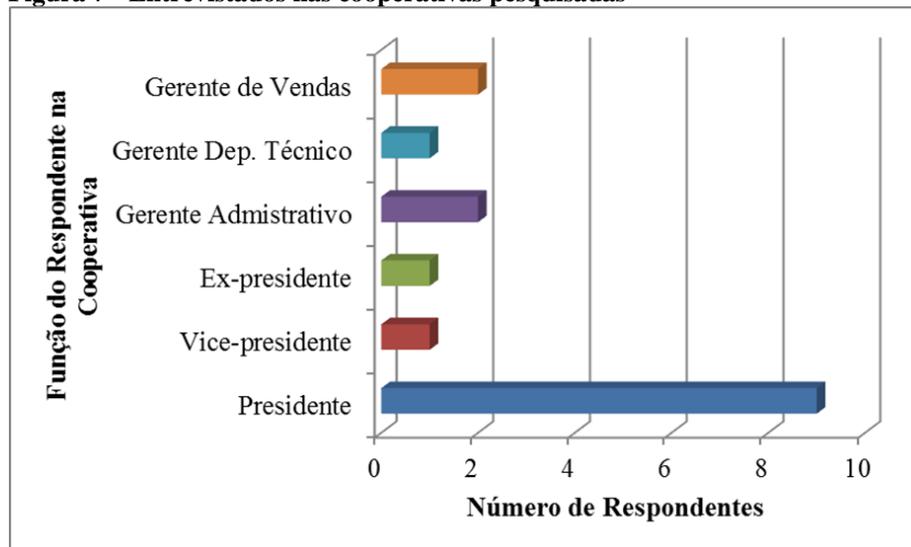
## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, bem como a análise e discussão dos mesmos. Na primeira seção, apresenta-se a caracterização das cooperativas analisadas. Na segunda seção do capítulo, apresenta-se a estatística descritiva dos problemas de governança analisados no trabalho, discutindo os resultados com base no referencial teórico construído nos capítulos 2 e 3. Na terceira seção, são apresentados os resultados obtidos por meio da realização de testes, comparando diferentes grupos de cooperativas. Na quarta seção, apresentam-se as estratégias verificadas nas cooperativas analisadas para minimizar os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos apresentados nas duas seções anteriores. Por fim, apresenta-se uma figura resumo com os problemas e as estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias do RS para mitigar esses problemas.

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS COOPERATIVAS ANALISADAS**

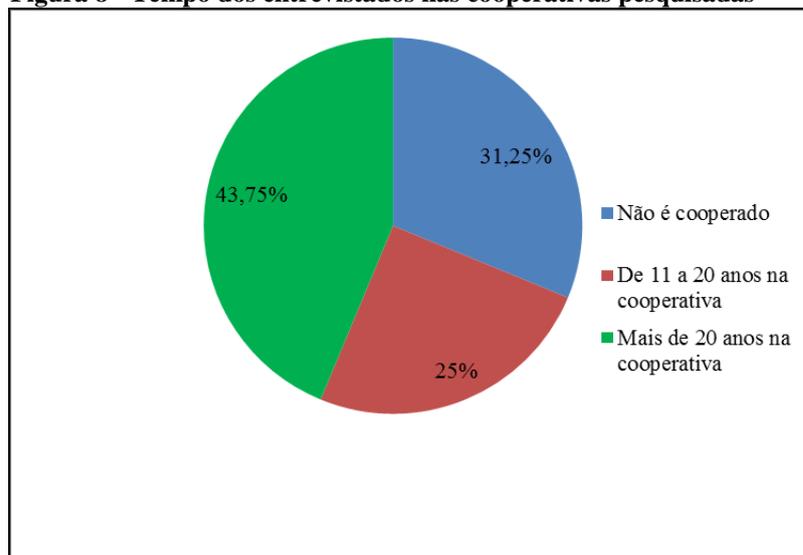
Nesta seção, são apresentadas as informações sobre os respondentes da pesquisa, bem como uma caracterização geral das cooperativas analisadas. A caracterização tem como objetivo indicar o perfil socioeconômico e produtivo da cooperativa, o qual tem influência nos problemas de governança dessas organizações.

Os entrevistados foram predominantemente presidentes, vice-presidentes e um ex-presidente, como pode ser visualizado na Figura 7. Também foram entrevistados não cooperados que tinham um amplo conhecimento da organização, como gerentes administrativos, gerentes de vendas e um gerente do departamento técnico.

**Figura 7 - Entrevistados nas cooperativas pesquisadas**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A maior parte dos entrevistados (43,75%) está na cooperativa há mais de vinte anos como cooperado, como pode ser visualizado na Figura 8. A segunda maior parcela é a dos entrevistados pertencentes à classe de não cooperados (31,25%). A terceira classe é composta por entrevistados que estão de 11 a 20 anos na cooperativa, entretanto muitos destes pertencem a cooperativas que foram formadas após a década de 1990.

**Figura 8 - Tempo dos entrevistados nas cooperativas pesquisadas**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

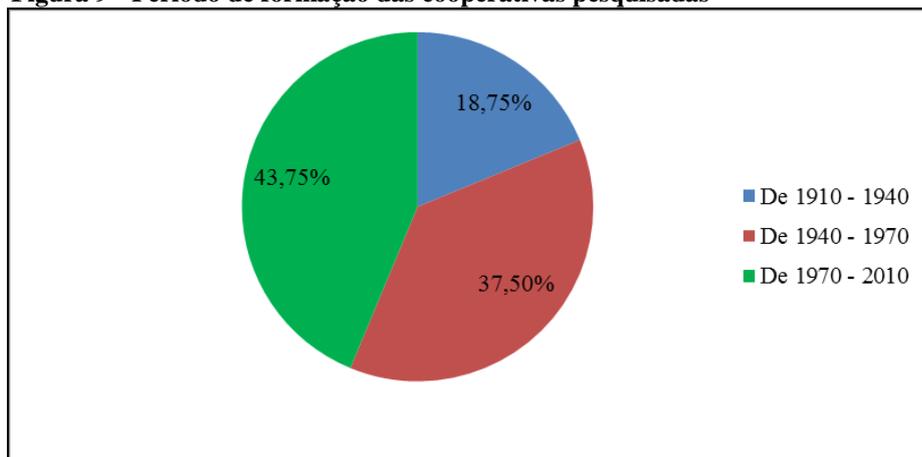
Em relação ao período de formação das cooperativas analisadas, Figura 9, verifica-se que a maior parte delas foi fundada no período de 1970 a 2010 (43,75%). Essas são cooperativas de grãos de pequeno porte, de produtores de maçã e de produtores ecológicos,

bem como de armazenamento de leite. O principal objetivo apontado pelos entrevistados para a formação dessas organizações está ligado ao aumento do poder de barganha junto aos mercados por parte dos produtores rurais. O mercado onde essas cooperativas atuam estava concentrado em uma ou poucas empresas compradoras da produção. Estes resultados estão de acordo com as afirmações de Cook (1995), sobre as motivações iniciais que levam à formação de uma cooperativa.

Em segundo lugar estão as cooperativas que foram fundadas no período de 1940 a 1970. As organizações desse período foram fundadas em um momento de incentivo governamental para modernização da agricultura, como apresentado no capítulo 2, o qual abordou a evolução do cooperativismo agropecuário. Entre essas representantes estão as cooperativas de grãos de maior porte e algumas de médio porte, bem com uma representante do setor de lã.

Em terceiro lugar, encontram-se as cooperativas fundadas entre 1910 e 1940, representando 18,75% das cooperativas analisadas. Estas tiveram início com os primeiros imigrantes europeus<sup>5</sup> (italianos e alemães principalmente). As representantes desse período são cooperativas de suinocultores, produtores de leite e vitivinicultores, com grande diferenciação de produtos, ou seja, que transformam a matéria-prima em um grande número de produtos finais com agregação de valor.

**Figura 9 - Período de formação das cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 4, nota-se a grande variabilidade das cooperativas amostradas. Optou-se por não apresentar as médias das variáveis na caracterização devido ao fato de não

<sup>5</sup> Uma das cooperativas amostradas foi fundada na década de 1910, incorporando diversas outras cooperativas que foram formadas por imigrantes europeus.

representar de forma adequada a população, visto que a amostra foi intencional, explorando a diversidade do cooperativismo no estado.

**Tabela 4 - Variáveis descritivas do perfil das cooperativas pesquisadas**

Área de atuação	Porte*	Cooperativa	Número de cooperados (2011)	Número de empregados (2011)	Varição no número de cooperados (2000-2010)	Faturamento em milhões de reais (2011)	Número de técnicos (2011)
Grãos	P	1	940	95	138%	R\$ 135.000.000,00	15
Grãos	P	2	600	420	- 50%	R\$ 130.000.000,00	11
Grãos	P	3	700	9	75%	R\$ 13.000.000,00	1
Grãos	P	4	400	16	900%	R\$ 18.000.000,00	3
Grãos	P	5	600	50	5355%	Não disponibilizado	20
Grãos	P	6	32	97	- 67%	R\$ 24.000.000,00	2
Grãos	M	7	2070	86	1%	R\$ 41.000.000,00	4
Grãos	G	8	11600	709	- 12%	R\$ 429.738.930,00	33
Grãos	G	9	5200	300	50%	R\$ 240.000.000,00	15
Leite	P	10	178	7	- 11%	R\$ 4.020.000,00	2
Suíno	M	11	1530	530	- 39%	R\$ 135.000.000,00	8
Leite e Suíno	G	12	4300	1350	33%	R\$ 500.000.000,00	72
Vitivinícola	P	13	400	24	25%	R\$ 18.000.000,00	6
Frutas	P	14	41	116	-	R\$ 32.000.000,00	1
Produtos Ecológicos	P	15	24	2	0%	R\$ 1.900.000,00	1
Lã	P	16	840	9	100%	R\$ 3.000.000,00	1
<b>Total</b>			29.455	3.820		R\$ 1.724.658.930,00	195

\*Porte: Pequeno (P); Médio (M), Grande (G).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O faturamento máximo das cooperativas analisadas foi de aproximadamente 500 milhões de reais e o menor de 1,9 milhões. Analisando a distribuição de frequência, observa-se que nove cooperativas possuem faturamento de até 50 milhões de reais. Destacam-se os resultados das duas primeiras cooperativas que, apesar de serem de pequeno porte, possuem um elevado faturamento. O faturamento da Cooperativa 1, explica-se por estar situado no limite de classe (pequena para média) e da Cooperativa 2 por esta ser uma cooperativa que industrializa toda a matéria-prima e possui cooperados com maior escala de produção de acordo com o entrevistado. O faturamento total das cooperativas analisadas foi de R\$ 1.724.658.930,00, representando 9,21% do faturamento total das cooperativas agropecuárias do estado<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> O faturamento total das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, de acordo com dados da OCERGS (2012), foi de R\$ 18.714.008.740 em 2011.

Das 16 cooperativas analisadas, cinco apresentaram variação negativa no número de cooperados no período de 2000 para 2010 como pode ser visualizado na Tabela 5. As causas para essa variação são diversas. Duas das cooperativas reduziram o número de cooperados por fatores ligados à atividade de negócios nas quais as cooperativas estão inseridas. Na cooperativa 2, ligada ao setor orizícola, a redução (-50%) ocorreu, de acordo com o entrevistado, devido à saída de muitos produtores da atividade, por não apresentarem uma escala adequada, ocorrendo um aumento da área média dos cooperados remanescentes. A cooperativa 11, ligada à suinocultura, apresentou redução no número de cooperados (-39%) em razão de sucessivas crises (baixo preço pago pelo suíno e aumento dos custos de produção) que a atividade enfrentou. Como consequência, muitos produtores optaram por deixar a atividade.

A cooperativa 6 apresentou redução do quadro social em razão da exclusão de cooperados, da mesma forma que a cooperativa 8, a qual realizou o desligamento de muitos cooperados que não transacionavam com a cooperativa no período de 2000 a 2010. A cooperativa 10 apresentou redução no número de cooperados, devido à saída de cooperados que participaram da fundação da organização por motivos diversos.

A maior parte das cooperativas analisadas teve um aumento no quadro social. A cooperativa 1, fundada na década de 1990, teve como política buscar novos cooperados, ou seja, não ficar aguardando que o cooperado fosse até a cooperativa para se associar, mas sim alocar uma equipe para atrair novos cooperados. Essa conduta mais agressiva da cooperativa está ligada à estrutura de mercado da região<sup>7</sup>, com a entrada de um maior número de empresas que processam a matéria-prima recebida pela cooperativa, aumentando a competição e a disputa pelos produtores rurais. A cooperativa sentiu a necessidade de aumentar a escala da organização para oferecer benefícios aos produtores e não perder espaço para as empresas da região. As variações positivas mais expressivas no número de cooperados ocorreram nas cooperativas que foram fundadas após a década de 1990, como por exemplo, a cooperativa 5 que apresentou um elevado crescimento.

Outro dado importante é o número de empregados. Apesar das cooperativas 1, 2, 3, 4, 5 e 6 pertencerem ao grupo grãos e serem de pequeno porte, a Cooperativa 2 apresenta um número de empregados alto, como visualiza-se na Tabela 4. Isso se deve ao fato dessa cooperativa ser orizícola, processando toda a sua produção. O maior número de empregados

---

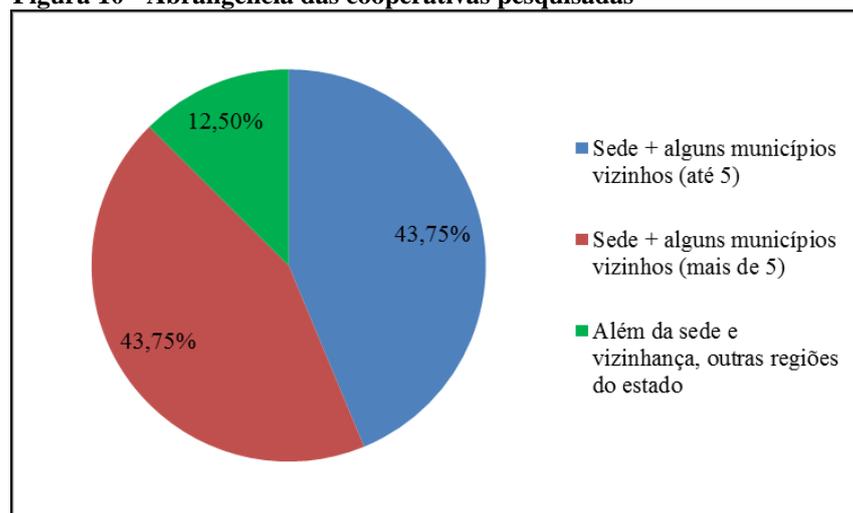
<sup>7</sup> Identificou-se com base na entrevista realizada que a conduta da cooperativa sofreu alteração em razão da maior competição com empresas cerealistas na região de atuação da cooperativa.

está na Cooperativa 12, que industrializa 100% da matéria-prima, bem como está presente no varejo com supermercados.

O número de técnicos<sup>8</sup> é outro fator importante a ser analisado. A Cooperativa 12 é a que possui o maior número de técnicos (72 no total) entre contratados e terceirizados, sendo predominantes os profissionais contratados, havendo um departamento específico dentro da cooperativa para alocar esses profissionais. Ao realizar a discussão dos problemas analisados, nas próximas seções, verifica-se que essa cooperativa apresenta um baixo valor para o problema do carona, possivelmente pelo trabalho de assistência técnica realizada junto aos cooperados, o qual foi relatado pelo entrevistado, além de outras estratégias empregadas pela cooperativa.

A Figura 10 mostra a abrangência das cooperativas analisadas, ou seja, o número de municípios nos quais possuem cooperados. O percentual de cooperativas que possuem cooperados na sede mais alguns municípios vizinhos (até cinco) foi de 43,75%; as cooperativas que possuem cooperados na sede, mais alguns municípios vizinhos (mais de cinco), da mesma forma foi 43,75% e apenas 12,50% de cooperativas analisadas possuem cooperados além da sede, em outras regiões do estado distante da região pioneira. Esse resultado está ligado à intencionalidade da amostra, já que predominam cooperativas de pequeno porte, com menor abrangência física.

**Figura 10 - Abrangência das cooperativas pesquisadas**



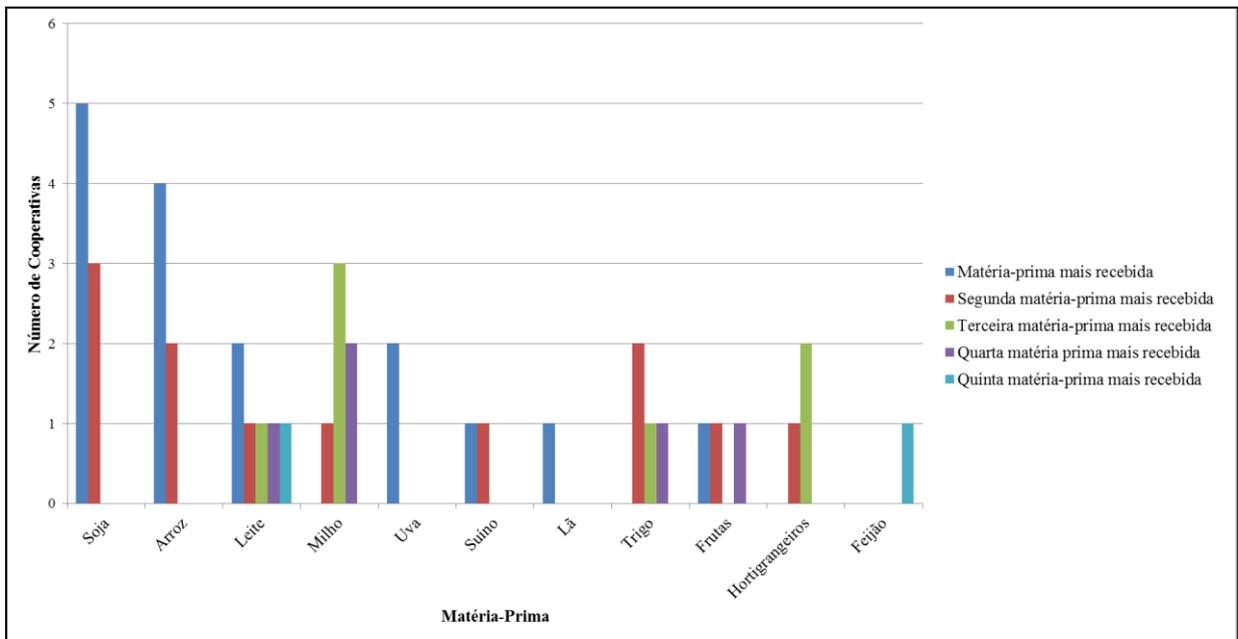
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

<sup>8</sup> Entende-se aqui por técnicos, profissionais tais como: Engenheiros Agrônomos, Veterinários e Técnicos de Campo, responsáveis pelo processo direto de assistência técnica na cooperativa, contratados ou terceirizados pela cooperativa.

O maior número de cooperativas da amostra é do grupo grãos, devido à predominância dessas organizações na população de cooperativas do estado. Nota-se, na Figura 11, em nove das cooperativas amostradas, a soja é matéria prima mais recebida por cinco cooperativas e a segunda mais recebida por outras quatro cooperativas. O arroz é a segunda matéria-prima mais recebida pelas cooperativas analisadas.

Alguns dados chamam a atenção, como a baixa participação do feijão entre as matérias primas recebidas pelas cooperativas (Figura 11). Um dos entrevistados relatou que os cooperados reduziram a produção dessa matéria prima em razão da facilidade de manejo e bons preços obtidos com a produção da soja. O leite é outra matéria prima de destaque nas cooperativas amostradas, contando com seis cooperativas com recebimento, sendo desde a primeira matéria-prima mais recebida até a quinta mais recebida.

**Figura 11 - Principais matérias primas recebidas e ordem em que são recebidas nas cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

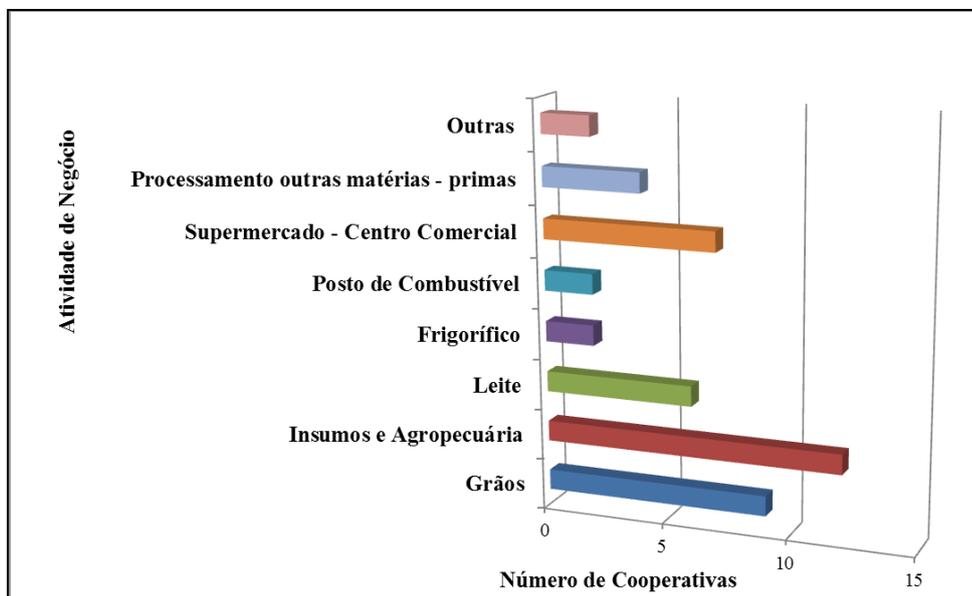
Das 16 cooperativas pesquisadas, 10 industrializam a produção. A matéria-prima mais industrializada pelas cooperativas é o arroz com três cooperativas realizando o processo (100%, 100% e 80% de industrialização). Outras três cooperativas que têm como matérias primas suínos, uva e leite industrializam 100% da produção. A cooperativa 11, que processa suínos, tem como estratégia a diferenciação de sua matéria-prima, sendo que apenas 30% da produção são vendidos em cortes. Os 70% restante são processados e transformados em embutidos. De acordo com o entrevistado, essa estratégia fez com que a cooperativa não

ficasse dependente do mercado externo, consolidando uma marca forte no varejo nacional, evitando ficar vulnerável a bloqueios de países importadores de carne suína.

A soja é um dos produtos menos industrializados pelas cooperativas. Duas cooperativas industrializam a produção, uma para a produção de ração e outra para a produção de óleo vegetal. As exportações são praticamente ausentes nas cooperativas analisadas, sendo realizada pela cooperativa 14 (7% do total da produção de frutas) e pela cooperativa 8, a qual exporta trigo (3% da produção). As exportações de grãos da maioria das cooperativas pesquisadas são realizadas de forma indireta, por meio de *tradings*<sup>9</sup>.

Na Figura 12, nota-se que as cooperativas pesquisadas além das atividades que foram definidas para realizar a amostragem, apresentam também outras atividades como postos de combustíveis, supermercados, centros comerciais e lojas de insumos. Em duas cooperativas analisadas, foi relatado pelos entrevistados que os comerciantes do município criticam a atuação das cooperativas, alegando que sua atuação é monopolística, dominando o comércio local, obtendo preços melhores nos seus produtos, devido à isenção de alguns tributos para as organizações deste tipo.

**Figura 12 - Atividades de negócios das cooperativas pesquisadas**



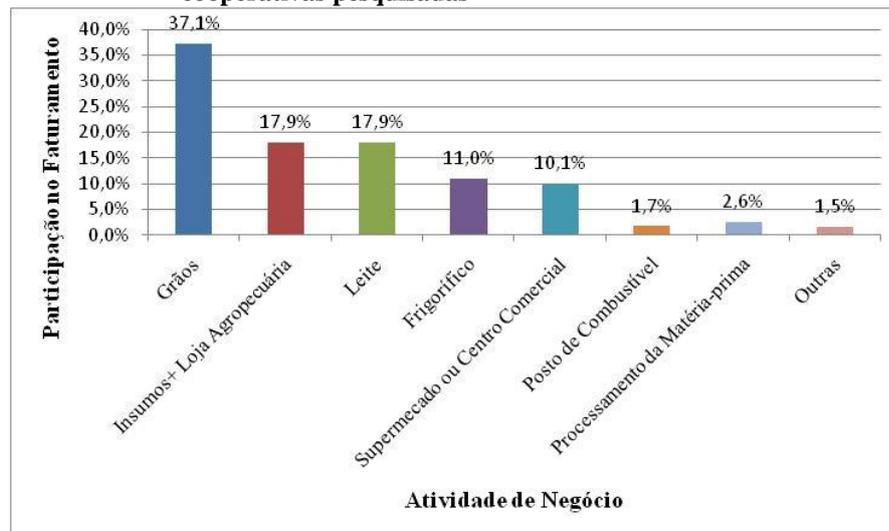
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na Figura 13, tem-se a participação de cada atividade de negócio (agregado das 16 cooperativas) no faturamento total da amostra. Nota-se que a predominância do faturamento dessas organizações é proveniente dos Grãos (37,1%). Essa maior participação dos grãos no

<sup>9</sup> Empresas que realizam o processo de exportação.

faturamento é explicado porque o número de cooperativas de grãos é maior. Na sequência, empatados estão os insumos mais as lojas agropecuárias e o leite, com 17,9% do total do faturamento. O frigorífico, o supermercado mais o centro comercial também apresentam relevância para o faturamento das cooperativas analisadas, com 11% e 10,1% respectivamente no faturamento total.

**Figura 13 - Participação de cada atividade no faturamento total das cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nesta seção apresentou-se a caracterização dos respondentes da pesquisa e das cooperativas. Com isso, é possível ter uma visão geral do perfil das cooperativas que foram amostradas e da sua diversidade. As cooperativas apresentam grande diversidade em suas atividades de negócios, faturamento, número de cooperados, entre outros fatores, o que terá reflexo nos problemas de governança dessas organizações, bem como nas estratégias para minimizar esses problemas que não podem ser empregadas sem considerar o perfil de cada cooperativa.

Nas duas próximas seções, apresentam-se os problemas de governança que foram analisados. Na seção 6.2, apresenta-se a estatística descritiva dos problemas analisados e de correlação, e na seção 6.3 apresenta-se uma análise entre grupos de cooperativas, buscando encontrar diferenças para os problemas analisados.

## 6.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÃO DOS PROBLEMAS ANALISADOS

Essa seção visa apresentar os resultados da concordância dos entrevistados quanto aos problemas analisados e discuti-los. As cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul apresentam os cinco problemas de governança descritos na literatura por Cook (1995). Os problemas analisados não se manifestam em todas as cooperativas e apresentam diferentes intensidades de ocorrência, de acordo com o perfil da cooperativa, bem como outros fatores.

De maneira diferente do modelo descrito por Cook (1995), verificou-se que os problemas aparecem nas cooperativas agropecuárias antes da Fase 3, dentro do ciclo de vida das cooperativas, mesmo sem ocorrer a expansão da cooperativa, o que será discutido no decorrer da seção. A seção inicia pela apresentação da média de concordância atribuída pelos entrevistados aos cinco problemas analisados. Logo, são apresentadas as variáveis mais relevantes utilizadas para captar os problemas analisados. Por fim, apresenta-se a média de concordância dos entrevistados com relação aos cinco problemas nas 16 cooperativas analisadas, sendo possível verificar a influência do perfil das cooperativas na incidência e intensidade dos problemas.

Dá-se início à apresentação dos resultados pelo problema do horizonte, o qual apresenta a maior média de concordância dos entrevistados com a presença do problema em suas cooperativas, com média de 3,406, em uma escala de 1 a 5, muito superior aos demais problemas, como pode ser visualizado na Tabela 5. Este afeta diretamente os investimentos e o incentivo à participação na organização cooperativa. O problema é originado pelas restrições à transação dos direitos residuais, gerando baixo incentivo ao investimento de longo prazo na cooperativa, fazendo com que os cooperados priorizem os projetos e investimentos que tragam benefício para sua atividade econômica no curto-prazo (COOK, 1995).

**Tabela 5 - Média da concordância atribuída pelos entrevistados aos cinco problemas nas 16 cooperativas pesquisadas**

	<b>Problema</b>	<b>Média</b>
1°	Problema do horizonte	3,406
2°	Problema do carona	2,141
3°	Problema do portfólio	1,938
4°	Problema do controle	1,833
5°	Problema dos custos de influência	1,469

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A razão da alta média de concordância dos entrevistados com o problema do horizonte nas cooperativas pesquisadas está ligado ao fato de que os cooperados priorizam os resultados de suas unidades de produção no curto prazo em detrimento do desempenho na cooperativa. O trabalho confirma a afirmação de Bialoskorski Neto (2004), de que as cooperativas agropecuárias brasileiras incrementam como estratégia a dimensão cooperado usuário, não atentando para programas de devolução de capital, sendo que os cooperados focam sua atenção em serviços imediatos, de forma predominante. A maioria das variáveis utilizadas para captar esses problemas apresentou valores altos de concordância.

O segundo problema com maior média de concordância foi o do carona (2,141), como pode ser visualizado na Tabela 5; entretanto, estando mais próximo aos demais. O problema do carona ocorre quando os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar membros que agem oportunisticamente, obtendo somente vantagens com a organização cooperativa. Da mesma forma que o problema do horizonte, esse problema gera um desincentivo à participação dos cooperados na organização, pois os indivíduos que não contribuem para o sucesso econômico da organização têm as mesmas vantagens que os que contribuem. No entanto, esse problema não é uniforme entre os grupos de cooperativas, tendo um valor maior nas cooperativas que fazem parte do grupo grãos, o que gerou a hipótese de que cooperativas de grãos apresentam esse problema em maior intensidade, sendo esta testada na seção seguinte.

Em terceiro lugar está o problema do portfólio, com média de concordância de 1,938. Esse problema ocorre, pois os membros são impedidos de ajustar o seu portfólio de ativos na cooperativa para corresponder às suas preferências de risco pessoal, devido às decisões serem igualitárias, à não transferência, à falta de liquidez e à apreciação da cota-parte nas cooperativas (COOK, 1995). Esse problema teve uma maior incidência nas cooperativas que processam ou transformam a matéria-prima, pois nestas existe um maior número de projetos e investimentos que podem gerar conflitos.

Em quarto lugar aparece o problema do controle com média de concordância igual a 1,833. O problema do controle ocorre devido aos custos originados pelas divergências que se estabelecem entre proprietários e gestores da cooperativa, de acordo com Cook (1995). Das 16 cooperativas analisadas, em 13 delas os cooperados (proprietários) participam diretamente da gestão da cooperativa, comandando os gerentes dos diferentes departamentos, não existindo um executivo ou superintendente na organização. Cabe ressaltar que as variáveis utilizadas para mensurar esse problema foram no sentido de identificar a existência de conflitos entre os gestores e o conselho de administração e verificar o monitoramento dos

cooperados e não no sentido de analisar a eficácia do processo de separação da propriedade da gestão<sup>10</sup>.

Um dos problemas das cooperativas, quando comparadas a empresas de capital, e que foi constatado na presente pesquisa, é a falta de instrumentos para monitorar e disciplinar o comportamento dos gestores e conselheiros, conforme discutido no Capítulo 3. Não existe um mercado secundário que sinalize o valor da cooperativa, além de uma baixa competitividade pelo cargo de executivos (COSTA, 2010). Esse ponto foi uma das questões que elevaram a média do problema do controle, sendo este problema mais sentido nas cooperativas do grupo grãos. Verificou-se que nessas organizações existe uma maior dificuldade em monitorar o desempenho dos gestores da organização, não existindo uma cobrança adequada de resultados pelos cooperados.

O menor de todos os problemas apresentados pelas cooperativas analisadas está ligado aos custos de influência, com média de concordância ao problema igual a 1,469. Estes incluem uma série de custos relacionados às tentativas informais dos cooperados para influenciar a tomada de decisões em seu benefício (MILGROM; ROBERTS, 1992). Este problema envolve grupos de interesse dentro da cooperativa ou ações para desestabilizar a direção da cooperativa que geram custos na organização. Duas cooperativas apresentaram intensos conflitos entre grupos de interesse dentro da organização, representando 12,5% da amostra, sendo mais frequentes indivíduos de forma isolada com ações que buscavam desestabilizar a gestão da cooperativa. Salienta-se que devido à metodologia empregada, com um único entrevistado por organização, sendo o mesmo ligado a gestão da cooperativa, o problema pode ter sido subestimado.

Após apresentar a média de concordância com os problemas analisados, visualiza-se, na Tabela 6, as médias de concordância por variável<sup>11</sup> das 16 cooperativas amostradas. A variável que apresentou maior média de concordância foi a de número 5 (os cooperados preferem que a cooperativa pague um preço superior pelo seu produto do que retorne em sobras operacionais para os mesmos), com média de 4,375 e um desvio padrão de 0,957, pertencendo ao problema do horizonte. A maioria das cooperativas apresentou valores de 4 a 5 de concordância, com exceção de três cooperativas amostradas. Nestas, que apresentaram um menor valor, verificou-se que as mesmas têm como estratégia realizar a distribuição de sobras operacionais anualmente, não capitalizando na organização tudo o que foi gerado. Essa

---

<sup>10</sup> Consultar trabalho de Costa (2010), “Propriedade e Decisões de Gestão em Organizações Cooperativas Agropecuárias Brasileiras” para aprofundamento no tema.

<sup>11</sup> Para visualizar todas as variáveis ver questionário no apêndice.

discussão será aprofundada na seção 6.4, na qual são abordadas as estratégias empregadas pelas cooperativas para minimizar os problemas de governança.

**Tabela 6 - Estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) por variáveis nas 16 cooperativas pesquisadas e por problema**

		Variável			Problema		
		Média	Desvio	CV (%)	Média	Desvio	CV (%)
<b>Carona</b>	<b>1</b>	2,875	1,408	48,98%	<b>2,141</b>	<b>1,038</b>	<b>48,47%</b>
	<b>2</b>	3,188	1,905	59,77%			
	<b>3</b>	1,313	1,014	77,29%			
	<b>4</b>	1,188	0,544	45,80%			
<b>Horizonte</b>	<b>5</b>	4,375	0,957	21,88%	<b>3,406</b>	<b>1,293</b>	<b>37,95%</b>
	<b>6</b>	3,875	1,628	42,01%			
	<b>7</b>	1,500	0,894	59,63%			
	<b>8</b>	3,875	1,408	36,34%			
<b>Portfólio</b>	<b>9</b>	1,375	0,885	64,37%	<b>1,938</b>	<b>0,731</b>	<b>37,71%</b>
	<b>10</b>	2,438	1,590	65,24%			
	<b>11</b>	2,688	1,887	70,23%			
	<b>12</b>	1,250	0,775	61,97%			
<b>Controle</b>	<b>13</b>	1,313	0,479	36,47%	<b>1,833</b>	<b>0,957</b>	<b>52,19%</b>
	<b>14</b>	1,250	0,775	61,97%			
	<b>15</b>	2,938	1,611	54,85%			
<b>Influência</b>	<b>16</b>	1,375	1,025	74,52%	<b>1,469</b>	<b>0,231</b>	<b>15,73%</b>
	<b>17</b>	1,688	1,352	80,15%			
	<b>18</b>	1,625	1,204	74,10%			
	<b>19</b>	1,188	0,750	63,16%			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A explicação para o valor elevado de concordância dessa variável também passa pela aversão ao risco por parte do produtor rural cooperado, de acordo Katz (1997) *apud* Bialoskorski Neto (2012). O cooperado assume o risco em seu negócio, mas não suporta risco em sua cooperativa, exigindo resultados de curto prazo, impedindo a formação de sobras. Os cooperados tendem a não confiar plenamente na liquidez da cooperativa, tendo aversão à incerteza futura, preferindo resultados imediatos (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Como apresentado no capítulo 3, Staatz (1987) afirma que, devido à falta de liquidez das cotas-partes, os cooperados são obrigados a buscar a maior parte dos seus ganhos por meio do uso presente dos ativos da cooperativa. Tal estratégia pode levar a uma maior pressão sobre os gestores da cooperativa para implementar estratégias de curto prazo do que com horizontes mais longos, como estratégias de melhor preço, por exemplo. Uma das

possibilidades para reduzir esse problema seria mudar os direitos de propriedade das cooperativas, como discutido no Capítulo 4, quando apresentados os novos modelos de cooperativas, nos quais os cooperados passam a ter o direito ao resíduo de forma mais clara dentro da organização, muitas vezes aportando capital como investidor. Entretanto, essa alternativa esbarra na legislação cooperativista.

Em trabalho realizado por Maraschin (2004), analisando uma cooperativa agropecuária de produção de grãos e leite do Rio Grande do Sul, a autora encontrou resultado que corrobora com o alto valor de concordância encontrado para essa afirmativa. A autora identificou que a maioria dos produtores (70%) da cooperativa preferem preços melhores, pois as sobras não são significativas. Também identificou que os cooperados não possuem uma percepção clara sobre como elas são distribuídas.

Na sequência, aparecem as variáveis 6 e 8 com média de concordância de 3,875. A variável 6 (os cooperados possuem uma visão de curto prazo quanto ao empreendimento cooperativo, estando mais preocupados com sua unidade de produção) apresentou um desvio padrão de 1,628, com cinco valores menores de 4 (31,25% da amostra), ou seja, menor concordância, concentradas em cooperativas com atividades de negócios em área como suinocultura, laticínios, vitivinicultura, maçã e produtos ecológicos.

Na cooperativa de suinocultores, o que pode ter levado a um menor valor de concordância nesta variável é o sistema de integração da cooperativa com o produtor, fazendo com que o cooperado tenha uma grande dependência da cooperativa. Além disso, a suinocultura passou por diversas crises (baixos preços e altos custos de produção), o que pode ter feito com que, além da preocupação com a unidade de produção, o cooperado tenha um olhar diferenciado sobre o empreendimento cooperativo.

Na cooperativa que trabalha com leite, o trabalho de assistência técnica e responsabilidade social com os cooperados, bem como a distribuição de sobras operacionais podem ter sido determinantes para esse menor valor da variável 6, indicando que o cooperado possui uma visão de longo prazo na organização. No caso da cooperativa de produtores orgânicos, a unidade de produção se confunde com a organização cooperativa, pois as unidades de transformação da matéria-prima estão dentro da propriedade e o número de cooperados é baixo, gerando um maior senso de pertencimento à organização. As cooperativas de grão tiveram respostas altas para essa variável, indicando que o cooperado está mais preocupado com sua unidade de produção.

Na variável de número 8 (os cooperados visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviço e não como uma organização que pode trazer resultados econômicos

para os mesmos, por meio de sobras operacionais), os resultados foram similares aos da variável de número 6 com altos valores para essa afirmativa. Entretanto, em três cooperativas foram verificados valores superiores àqueles que foram encontrados na variável de número 6. Na cooperativa de suinocultores, vitivinícola e de produtores de maçã, apesar dos cooperados terem uma visão de longo prazo do empreendimento, essa preocupação possivelmente está ligada à manutenção do empreendimento cooperativo para escoamento da produção no futuro e não uma preocupação quanto às sobras operacionais e desempenho do empreendimento cooperativo em si.

Para Zylbersztajn (2002), nas cooperativas tradicionais não há percepção sobre ser dono da cooperativa e ser o reclamante de direito dos resultados da organização. Como constatado nos resultados do trabalho, na maior parte das organizações analisadas, os cooperados visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviço, logo não a pressionam por um melhor desempenho econômico e por sobras operacionais. Segundo Zylbersztajn (2002) esse fator é responsável por vários problemas de gestão que as cooperativas enfrentam no Brasil.

Esse resultado permite trazer novamente para a discussão do trabalho Maraschin (2004) que, por meio de dados qualitativos, verificou que os produtores não possuem a percepção clara dos benefícios da cooperativa e não visualizam diferenças em relação à comercialização com a cooperativa e outras empresas. Entretanto, visualizam que a cooperativa é uma forma de balizar os preços no mercado e que, sem a cooperativa, os cooperados têm a percepção de que ficariam sem ter como reivindicar preços melhores.

A quarta variável que aparece com uma média de concordância elevada é a de número 2 (é comum os cooperados desviarem a produção para empresas da região que pagam melhor preço, mesmo usufruindo dos benefícios da cooperativa) dentro do problema do carona. Essa variável apresentou média de 3,18 e o maior desvio padrão de todas as afirmativas (1,905). A variável apresentou maiores valores nas cooperativas de grãos e lã e menores valores nas demais. Essa heterogeneidade dos resultados levou à realização de um teste de hipótese que será apresentado na próxima seção.

Na sequência, a quinta variável com maior média foi a de número 15 (a cooperativa apresenta dificuldade em monitorar o desempenho de seus gestores, pois não existe uma cobrança adequada por resultados pelos cooperados) com média de 2,938, apresentando um desvio padrão alto (1,611). Os menores valores para esta variável foram verificados nas cooperativas que não possuem grãos nas atividades de negócios; entretanto, também foram verificados valores baixos no grupo “grãos”. Em sexto lugar aparece a variável de número 1 (a

cooperativa possui cooperados que usam benefícios, como a assistência técnica e programas de capacitação, entretanto não investem ou não transacionam com a organização) com média de 2,875. Da mesma forma que a variável 2, os valores mais altos estiverem concentrados nas cooperativas do grupo “grãos”.

Em sétimo lugar está a variável de número 11, ligada ao problema do portfólio (alguns cooperados pressionam a cooperativa por investimentos de menor risco, mesmo que esses investimentos reduzam o retorno da cooperativa), com média de 2,688. Oito cooperativas apresentaram resultados altos (maiores do que 3 para a variável). Por outro lado, essa pressão dos cooperados não resulta em abandono de projetos pelas cooperativas, como se visualiza pela média da variável 12 (o conselho de administração e gestores deixam de realizar projetos ou investimento que têm um maior retorno para a cooperativa, devido às preferências individuais dos cooperados), com média de 1,250, uma das mais baixas entre todas as afirmativas.

A oitava variável com maior média foi a de número 10 (é comum os cooperados relatarem o descontentamento com as escolhas de projetos e investimentos feitas pelos gestores ou pelo conselho de administração da cooperativa, comentando que suas preferências individuais quanto a essas escolhas eram outras) com média de 2,438. As demais variáveis apresentaram médias inferiores a 2, demonstrando menor presença dos problemas analisados.

Na variável de número 3 (devido ao fato dos novos cooperados terem acesso aos mesmos serviços e benefícios que os antigos cooperados, não sendo possível diferenciá-los, há baixo incentivo para participar e investir na cooperativa), uma cooperativa apresentou valor igual a 5; a cooperativa 8. Esta cooperativa também apresentou maior valor na variável de número 4 (alguns cooperados deixaram a cooperativa, alegando que os benefícios gerados são apropriados por cooperados e não cooperados que não participam e não investem na cooperativa). Nessa cooperativa evidencia-se que alguns cooperados sentem-se desestimulados a investir na organização, pois os novos cooperados que ingressam na organização apresentam todos os serviços e benefícios à disposição, os quais foram gerados pelos cooperados antigos por meio das sobras operacionais produzidas pelos mesmos.

As variáveis de número 13 (a cooperativa possui frequentes/intensos conflitos entre o conselho de administração e gestores da organização) e 14 (os conflitos frequentes/intensos entre o conselho de administração e os gestores trazem prejuízos para a cooperativa) apresentaram médias baixas (1,313 e 1,250), respectivamente. Somente a cooperativa 7 apresentou resultado elevado na variável de número 14, sendo de porte médio e pertence ao grupo das cooperativas de grãos. Nesta cooperativa foram verificados problemas financeiros e

dificuldades de gestão, de acordo com o respondente, apresentando risco de entrar em liquidação.

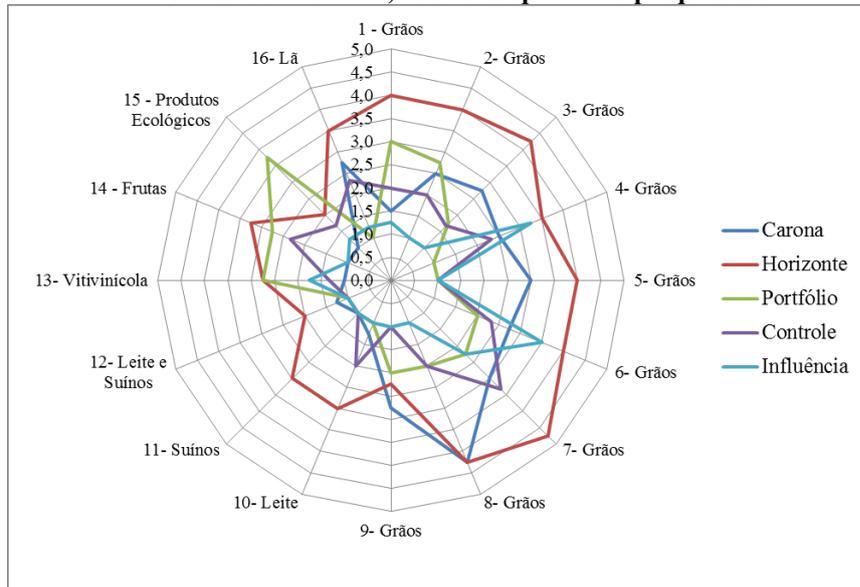
As variáveis ligadas ao problema dos custos de influência também apresentaram médias inferiores a 2. Ressalta-se, novamente, que esse valor baixo pode ser devido aos entrevistados serem presidentes e gestores da organização e estarem envolvidos em atividades e ações que geram custos de influência, não revelando durante a entrevista. Na variável 16 (existem grupos de interesse dentro da cooperativa devido a fatores políticos, gerando dificuldade no controle da cooperativa), as cooperativas 4 e 6 apresentaram valores iguais a 4, sendo que as mesmas possuem problemas financeiros de acordo com o respondente. Na variável de número 17 (alguns cooperados atuam de forma a desestabilizar o grupo que está no controle da cooperativa, por meio de comentários e ações que causam prejuízo à cooperativa), três cooperativas tiveram valores superiores a 3 para a variável.

Na variável de número 18 (os interesses divergentes dentro da cooperativa dificultam a gestão da organização, gerando ineficiência), apenas duas cooperativas tiveram respostas com valores superiores a 3, sendo as mesmas da variável de número 16. A variável 17 (quando outros cooperados assumem a diretoria ou conselho de administração ocorre afastamento de alguns cooperados, trazendo prejuízos para a cooperativa), foi uma das afirmativas com menores valores observados, sendo que apenas uma cooperativa apresentou um valor elevado nessa variável. Essa cooperativa apresenta grupos de interesse dentro da organização, apresentou uma drástica redução no número de cooperados, bem como apresenta problemas financeiros.

Após apresentar as médias dos problemas e das variáveis, visualizam-se na Figura 14 os cinco problemas de governança nas 16 cooperativas analisadas. Salienta-se que as cooperativas que estão no lado direito do gráfico pertencem ao grupo “grãos”. Nota-se a maior concordância dos entrevistados com os problemas de governança, de forma geral, nas cooperativas do grupo grãos.

Na Figura 14 observa-se a variação na concordância dos entrevistados (escala de 1 a 5) com os cinco problemas de governança analisados de forma conjunta. Na sequência, apresentam-se os problemas de forma isolada, discutindo os fatores que podem contribuir para a maior ou menor intensidade dos mesmos nas cooperativas pesquisadas.

**Figura 14 - Gráfico da concordância dos entrevistados com os problemas de governança analisados (carona, horizonte, portfólio, controle e influência) nas 16 cooperativas pesquisadas**

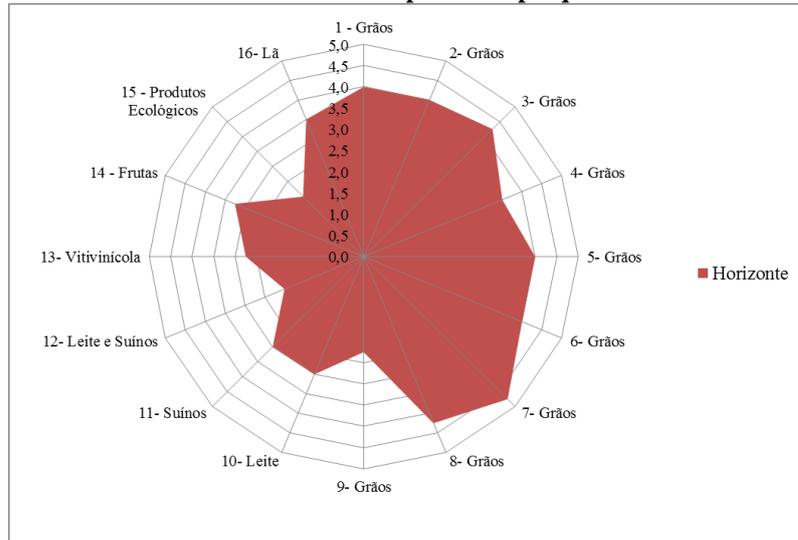


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Inicia-se a discussão pelo problema do horizonte, o qual apresentou maior média de concordância dos entrevistados com o problema nas cooperativas pesquisadas. Nota-se, na Figura 15, que as médias são altas para a maioria das observações (superior a 3) que estão no lado direito do gráfico, com exceção da observação 9. No lado esquerdo do gráfico, apenas duas cooperativas possuem valores superiores a três, sendo composto de cooperativas que realizam o processamento de matéria-prima (lã e maçã). A maior incidência do problema do horizonte nas cooperativas de grãos fez com que surgisse a hipótese de que existe diferença entre os grupos de cooperativas e grãos e outras, a qual será testada na próxima seção.

Uma das razões para a alta média do problema do horizonte pode ser devido à falta de uma estratégia de maior valorização das cotas-partes do cooperado. Como o cooperado não percebe ou não existe uma valorização das cotas-partes ou a distribuição de sobras, o produtor prefere o benefício imediato de preço. Na cooperativa 9, que também pertence ao grupo “grãos” o problema do horizonte é menor, por outro lado nessa organização existe a distribuição de sobras no final do exercício contábil. Com isso, imagina-se que estratégias que visem aumentar o resíduo do cooperado na cooperativa podem ser úteis para minimizar o problema do horizonte.

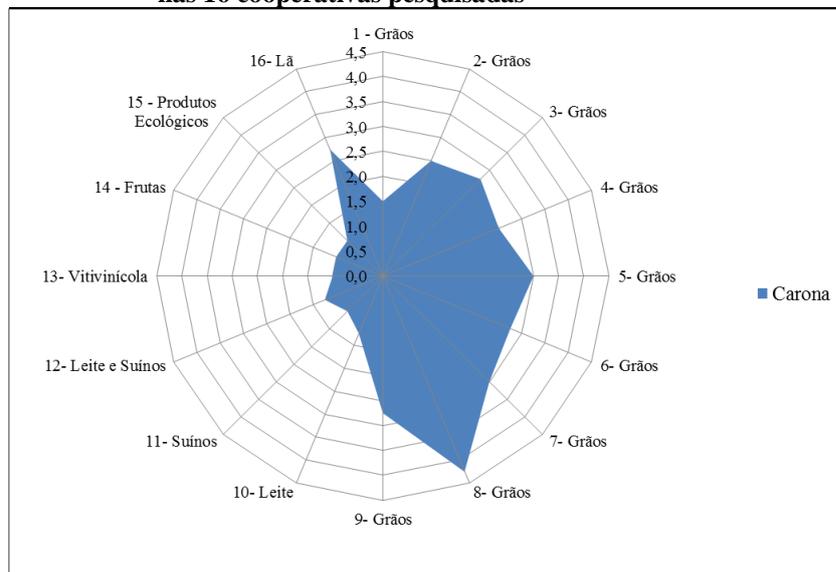
**Figura 15 - Concordância dos entrevistados com o problema do horizonte nas 16 cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O segundo problema de maior média geral é o do carona. Na Figura 16 pode-se notar que esse problema é maior no lado direito do gráfico. A primeira cooperativa apresentou valor baixo para o problema analisado (1,5), da mesma forma que a cooperativa 9 também apresentou uma baixa incidência do problema (1,3). Em ambas as cooperativas existe uma forte estratégia de assistência técnica, bem como devolução de sobras operacionais e na cooperativa 1 realiza-se a exclusão de cooperados que se comportam de forma oportunística. Essas estratégias serão discutidas melhor na seção 6.4, mas é possível antecipar que ajudam a minimizar esse problema.

**Figura 16 - Concordância dos entrevistados com o problema do carona nas 16 cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Nas demais cooperativas do grupo “grãos” o problema do carona é maior que nos outros grupos de cooperativas amostrados. Uma das explicações para esse comportamento está ligada à dificuldade das cooperativas de grãos de fazer com que o cooperado realize todas suas transações com a cooperativa (compra de insumos e entrega da produção). As cooperativas que atuam na área do leite, suínos e vinho exigem que os cooperados entreguem 100% de sua produção na cooperativa, bem como em algumas delas existe a contratualização da produção. Para isso existe um controle forte da assistência técnica junto aos cooperados. As cooperativas de grãos ainda não estão conseguindo contratualizar a entrega da produção. Além disso, essas cooperativas apresentam poucas estratégias para fazer frente ao problema do carona, o que ficou claro no trabalho de campo.

Muitos dos entrevistados do grupo de cooperativas da área de grãos relataram que o estatuto é algo moral e não é cumprido. De forma frequente, os cooperados não compram os insumos e tampouco entregam toda a produção na cooperativa. Uma das exceções para o problema do carona, dentro do grupo “grãos” é a cooperativa 9, que apresenta uma área de atuação muito bem definida e uma estratégia que busca fazer com que o produtor realize todas suas compras (insumos, equipamentos e bens de consumo) dentro da cooperativa, atendendo a maioria das demandas do cooperado.

Os valores de concordância menores de 2 para o problema do carona foram encontrados para os demais grupos de cooperativas. A exceção foi a cooperativa que atua no beneficiamento de lã, apresentando um valor de 2,8 para o problema do carona. Destaca-se que essa organização não possui assistência técnica, sendo relatado pelo entrevistado que é um ponto que precisa ser implementado na cooperativa para aumentar a fidelização do cooperado. Além disso, de acordo com o entrevistado, a cooperativa atua em um mercado onde existe uma elevada concorrência com atravessadores na aquisição de lã junto ao produtor rural.

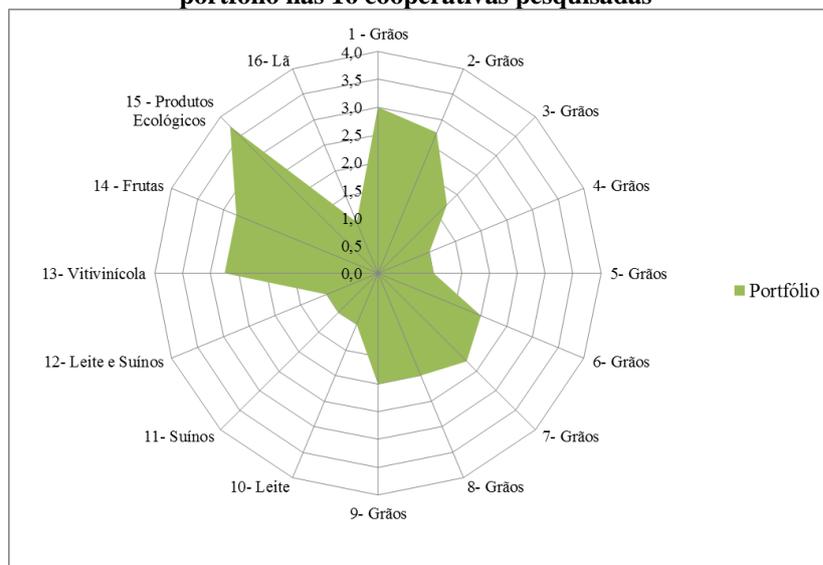
As cooperativas que atuam na área de suínos e leite possuem um relacionamento estreito com o cooperado, devido à frequência das transações e à assistência técnica, aumentando a participação do produtor cooperado no cotidiano da cooperativa, aumentando a fidelidade do cooperado, além do estatuto que é seguido de forma integral. Da mesma forma, a cooperativa que atua no setor vitivinícola segue o estatuto da cooperativa de forma integral.

Na Figura 17, visualiza-se os valores de concordância com o problema do portfólio. Nota-se que a média mais alta (3,8) foi observada na cooperativa 15, que reúne produtores de produtos orgânicos. Essa média elevada se deve a conflitos que ocorreram, onde os interesses

da organização foram colocados em choque com os interesses dos cooperados. Os gestores queriam investir em projetos de maior risco para a cooperativa, visando a expansão da organização; entretanto, foram impedidos pelos cooperados.

Não foram relatados pelos entrevistados das cooperativas analisadas problemas em aprovar projetos de marketing e diferenciação de produtos. Nas cooperativas 11 e 12 foi relatado que estas possuem apoio dos cooperados para realizar investimentos em marketing e desenvolvimento de produtos. Segundo depoimento do entrevistado da cooperativa 11, “os projetos de investimento e diferenciação de produtos não são rejeitados pelos cooperados, visto que essa é a principal estratégia para fugir do mercado de cortes tradicionais de carne suína e os cooperados têm essa consciência”.

**Figura 17 - Concordância dos entrevistados com o problema do portfólio nas 16 cooperativas pesquisadas**



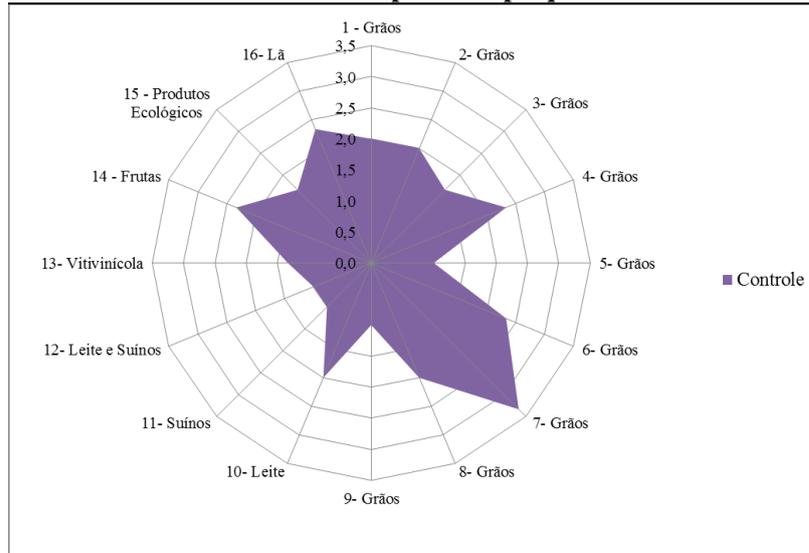
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Em algumas cooperativas foi constatada a resistência dos cooperados em investir em novos projetos. O entrevistado da cooperativa 13 comentou que a expressão “*sempre deu certo, por que mudar?*”, é comumente mencionada na cooperativa, evidenciando a existência de resistência à inovação dentro da organização. Entretanto, para o entrevistado essa resistência tem reduzido nos últimos anos. Segundo ele, em virtude da inserção da informática no meio rural, os produtores estão mais abertos e mais receptivos a novos projetos e investimentos do que no passado.

Os resultados relativos ao problema do controle, que pode ser visualizado na Figura 18, não se manifestam de forma intensa nas cooperativas analisadas. A cooperativa que

apresentou maior média para o problema foi a 7. Essa cooperativa apresenta problemas financeiros e de gestão, como já relatado anteriormente. As cooperativas 6 e 4 também apresentaram problemas de controle superiores as demais (2,3). Nessas duas cooperativas constatou-se que existe uma baixa cobrança por resultado pelos cooperados.

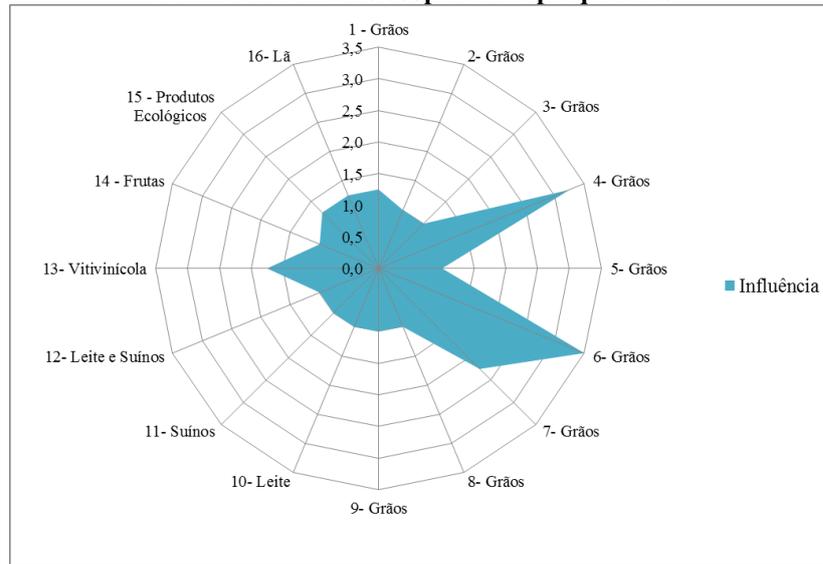
**Figura 18 - Concordância dos entrevistados com o problema do controle nas 16 cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Os resultados obtidos relativos à intensidade do problema de custos de influência podem ser visualizados na Figura 19. Nota-se que esse problema apresenta uma média geral baixa, estando presente de forma mais elevada em três das cooperativas analisadas. Ressalta-se que nas cooperativas que apresentaram maior intensidade para o problema de influência (4, 6 e 7), os respondentes relataram que há problemas financeiros na organização.

**Figura 19 - Concordância dos entrevistados com o problema dos custos de influência nas 16 cooperativas pesquisadas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na sequência, realizou-se a correlação entre os problemas analisados. Na Tabela 7, nota-se que existe uma correlação forte positiva de 0,645 entre o problema do carona e o problema do horizonte nas cooperativas analisadas, ou seja, à medida que aumenta o problema do horizonte, o problema do carona também aumenta. Essa correlação indica que à medida que o produtor não visualiza a cooperativa no longo prazo, comporta-se de forma oportunística (como carona), pois não existe a razão para o mesmo se manter comprometido, transacionando com a organização em situações econômicas desfavoráveis.

**Tabela 7 - Correlação entre os cinco problemas oriundos dos direitos de propriedades difusos**

	<b>Carona</b>	<b>Horizonte</b>	<b>Portfólio</b>	<b>Controle</b>	<b>Influência</b>
<b>Carona</b>	1				
<b>Horizonte</b>	0,645	1			
<b>Portfólio</b>	-0,220	-0,042	1		
<b>Controle</b>	0,285	0,601	0,201	1	
<b>Influência</b>	0,184	0,259	-0,043	0,496	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Conforme Maraschin (2004), esta constatou que os produtores buscavam a cooperativa como uma forma de acesso a mercado e tecnologia, e não como uma forma de investimento. Logo, essa percepção dos produtores rurais está claramente atrelada à visão de curto prazo.

Para Milgrom e Roberts (1992), a condição de direitos limitados aos resultados econômicos residuais e a ausência de concentração da propriedade em organização

cooperativa levam o cooperado a ter baixo incentivo para participar do empreendimento cooperativo. Além disso, como já foi discutido até o momento, esta condição, segundo o autor faz com que o cooperado não esteja inclinado a votar em investimentos de longo prazo temporal. Na seção 6.3 serão discutidas estratégias para minimizar esse problema, mas pode-se adiantar que a distribuição de sobras reduziu os problemas nas cooperativas analisadas e que há necessidade de se pensar em novos modelos organizacionais para as cooperativas agropecuárias brasileiras.

Verificou-se, também, uma correlação forte e positiva entre os problemas de horizonte e controle na ordem de 0,601. Logo, nas cooperativas em que o problema de controle existe, o problema do horizonte ocorre associado ao mesmo. É interessante esse resultado, pois em cooperativas nas quais os cooperados possuem uma visão de curto prazo, estando mais preocupados com sua unidade de produção, o controle da cooperativa torna-se mais difícil, pois não existe um monitoramento adequado e uma preocupação com o empreendimento cooperativo, mas sim com a prestação de serviço da cooperativa.

A primeira inferência que pode ser feita é sobre como o problema do horizonte está fortemente correlacionado a dois outros problemas (carona e controle), possui papel central para reduzir os demais problemas dentro da organização. As estratégias das cooperativas para reduzir os problemas de governança devem passar pela mitigação desse problema com base na análise realizada. Essa questão será discutida de forma mais detalhada na seção sobre estratégias.

Outra associação encontrada foi entre os problemas de influência e controle, sendo positiva e moderada de 0,496. Isso reflete o fato de que, em cooperativas onde existem grupos de interesse, o controle se torna mais difícil. Outro fator importante é que, na maior parte das cooperativas amostradas não existe separação entre a propriedade e a gestão da cooperativa, sendo a última exercida muitas vezes pelo presidente da cooperativa. Com isso, existe uma maior possibilidade de questões políticas influenciarem e interferirem no rumo da organização de forma negativa.

Uma associação que chamou a atenção foi a correlação fraca e negativa entre o problema do carona e o portfólio no valor de -0,220. A explicação pode estar ligada ao fato de que, em cooperativas em que o oportunismo é maior, nas quais os cooperados apenas usam os benefícios da cooperativa, não existe um confronto entre os interesses da cooperativa e o cooperado. Colocando de outra forma, o cooperado não está preocupado com os investimentos da cooperativa, se o risco é alto ou baixo, e sim em utilizar os benefícios da organização.

Outras correlações que foram fracas e positivas foram as associações entre os problemas do carona e do controle (0,285), entre os problemas do horizonte e custos de influência (0,259) e controle e portfólio (0,201). Além das variáveis quantitativas coletadas, foi realizada uma questão aberta para verificar quais os outros problemas financeiros e de gestão as cooperativas analisadas possuíam. É relevante mencionar estes problemas, pois eles podem estar influenciando nos cinco problemas acima analisados.

A cooperativa 1 apresenta um endividamento de curto prazo devido à alavancagem na compra de insumos. Segundo o entrevistado, o cooperado utiliza o dinheiro do crédito agrícola que seria para custear as despesas da lavoura para outras atividades, e também utiliza os benefícios da cooperativa (compra de insumos na cooperativa com prazo safra). Isso gera um endividamento de curto prazo na cooperativa, aumentando o risco e reduzindo o capital de giro da organização. Na visão desse entrevistado, não há uma preocupação do cooperado com a cooperativa, denotando o problema do horizonte.

Entre todas as cooperativas amostradas, em seis delas foi relatado algum problema financeiro<sup>12</sup> pelos entrevistados (37,5%), com variação na intensidade desses problemas. Um dos entrevistados de uma cooperativa da área de grãos relatou que a cooperativa encontrava-se no limite para entrar em liquidação. Uma segunda cooperativa está operando por meio de uma S.A paralela à cooperativa, devido o endividamento.

Um entrevistado de uma cooperativa de grande porte da área de grãos relatou a necessidade de melhorar a capitalização da organização. Outros entrevistados de cooperativas do grupo “grãos” relataram dificuldade para acessar crédito, devido a falta de garantias e credibilidade junto às instituições financeiras. Nessas seis organizações, existe a necessidade de prolongamento das dívidas e empréstimos bancários, além da busca por empréstimos a juros menores.

Outro problema relatado pela cooperativa 8 é a fuga de profissionais (gerentes) para empresas concorrentes da região. Nas palavras dos entrevistados, “*nós formamos os gerentes de determinados setores e eles vão para empresas da região*”. Na próxima seção, apresenta-se a análise entre grupos de cooperativas.

---

<sup>12</sup> Os problemas financeiros foram levantados com base na entrevista realizada e não com base em dados financeiros das cooperativas. Foram consideradas com problemas financeiros as cooperativas em que o entrevistado relatava que a cooperativa apresentava um endividamento elevado ou dificuldades de acessar empréstimos devido à falta de garantias.

### 6.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS GRUPOS DE COOPERATIVAS

Na sequência realizou-se a análise entre o grupo de cooperativas de grãos com o grupo das demais cooperativas, entre o grupo de cooperativas de pequeno porte com o grupo das cooperativas de médio e grande porte e entre o grupo das cooperativas com algum problema financeiro com o grupo das cooperativas sem problemas financeiros, buscando testar algumas hipóteses que foram levantadas ao longo do trabalho.

As primeiras hipóteses testadas foram:

**Hipótese Nula ( $H_0: \bar{x}_A = \bar{x}_B$ ):** Não existe diferença significativa entre as médias das cooperativas do grupo grãos e as médias do grupo das demais cooperativas para os problemas analisados.

**Hipótese Alternativa ( $H_1: \bar{x}_A \neq \bar{x}_B$ ):** Há diferença significativa entre as médias das cooperativas de grãos e as médias do grupo das demais cooperativas para os problemas analisados.

Na Tabela 8, visualizam-se, os resultados dos testes de hipóteses. Para o problema do carona, rejeitou-se  $H_0$ , aceitando a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) de diferença de médias entre os grupos de cooperativas, sendo o problema mencionado superior nas cooperativas de grãos. Como já comentado, essa diferença está ligada às estratégias empregadas pelas cooperativas para minimizar esses problemas, bem como a característica das transações dos dois grupos analisados.

**Tabela 8 - Comparação entre as médias do grupo de cooperativas que possuem grãos nas atividades com as médias do grupo das demais cooperativas quanto aos cinco problemas analisados**

Problemas	Média das cooperativas de grãos	Média outras cooperativas	Estatística t
<b>Carona</b>	2,777	1,321	4,294*
<b>Horizonte</b>	3,888	2,785	3,438*
<b>Portfólio</b>	1,972	1,892	0,160
<b>Controle</b>	1,962	1,666	0,916
<b>Influência</b>	1,694	1,178	1,428

\* Diferença significativa (teste t):  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

As cooperativas do grupo “grãos” analisadas apresentam poucas estratégias para reduzir o problema do carona, sendo que uma das principais estratégias, a assistência técnica, está ausente ou é pouco efetiva nessas organizações. As transações nesse grupo de cooperativa apresentam baixa frequência ao longo do ano, reduzindo o vínculo entre a

cooperativa e o cooperado. Outro fator importante observado para as cooperativas de grãos é que, nessas organizações, a visão do cooperado está atrelada simplesmente à prestação de serviço pela cooperativa, sem um vínculo maior do cooperado com a mesma. A estrutura de mercado, apesar de não estar dentro do foco do trabalho, também pode influenciar a maior incidência do problema do carona nas cooperativas de grãos. Muitos entrevistados das cooperativas de grãos relataram que o número de empresas competindo com a cooperativa tem aumentando nos últimos anos.

No problema do horizonte, também se rejeitou a Hipótese Nula, da mesma forma que o problema do carona, mostrando a existência de diferença significativa entre os dois grupos analisados, sendo o problema superior no grupo “grãos”. Nota-se que, nas cooperativas do grupo “grãos”, a visão do produtor é de curto prazo. As razões utilizadas para justificar o problema do carona podem ser utilizadas para o problema do horizonte.

Como mencionado anteriormente sobre a estrutura de mercado, em muitas regiões do estado, o número de empresas que compram a produção (oleaginosas e cereais) ou fornecem insumos aumentou consideravelmente, sendo que o produtor tem muitas alternativas para a realização de suas transações. Logo, se a cooperativa possui o mesmo preço e oferece os mesmos serviços (às vezes em piores condições) que empresas do agronegócio, porque o produtor continuaria entregando a produção ou comprando insumos da cooperativa? O que faria o produtor ter uma visão de longo prazo nessa organização, se a maioria dos benefícios é de curto prazo? Para esse questionamento é oportuno pensar nas estratégias que são adotadas pelas cooperativas pesquisadas que não possuem o problema e, que serão apresentadas nas próximas seções. Além disso, os novos modelos organizacionais, como discutido no capítulo 4, apresentam-se como uma possibilidade para aumentar o horizonte do cooperado, valorizando a dimensão de investidor.

Para os demais problemas analisados (portfólio, controle e custos de influência) apesar das médias serem superiores, aceitou-se  $H_0$ , pois não foi encontrada diferença significativa entre os grupos. Na sequência, apresentam-se outras duas hipóteses que foram testadas.

**Hipótese Nula ( $H_0: \bar{x}_A = \bar{x}_B$ ):** Não há diferença significativa entre as médias das cooperativas do grupo de pequeno porte e as médias do grupo das cooperativas de médio e grande porte para os problemas analisados.

**Hipótese alternativa ( $H_1: \bar{x}_A \neq \bar{x}_B$ ):** Há diferença significativa entre as médias das cooperativas do grupo de pequeno porte e as médias do grupo das cooperativas de médio e grande porte para os problemas analisados.

Na Tabela 9, podem-se visualizar os resultados do teste t Aceitou-se a Hipótese Nula para todos os problemas analisados, indicando que não existe diferença significativa entre as médias dos grupos de cooperativas quanto ao porte, para os cinco problemas de governança. Diferente do que foi afirmado por Staatz (1987), o maior tamanho não gerou diferença entre os dois grupos de cooperativas. Uma das possíveis explicações é que para as cooperativas do Rio Grande do Sul, os problemas estão mais fortemente atrelados à atividade de negócio e à característica da transação do que ao porte da cooperativa.

**Tabela 9 - Comparação entre as médias do grupo de cooperativas de pequeno e médio porte com as médias do grupo das cooperativas de grande porte quanto aos cinco problemas analisados**

Problemas	Média das Cooperativas de Pequeno Porte	Médias das Cooperativas Médias e Grandes	Estatística t
<b>Carona</b>	2,000	2,450	0,692
<b>Horizonte</b>	3,477	3,250	0,391
<b>Portfólio</b>	2,068	1,650	1,041
<b>Controle</b>	1,909	1,666	0,506
<b>Influência</b>	1,568	1,25	0,850

\* Diferença significativa (teste t):  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

As últimas duas hipóteses testadas no trabalho são apresentadas a seguir.

**Hipótese Nula ( $H_0: \bar{x}_A = \bar{x}_B$ ):** Não há diferença significativa entre as médias das cooperativas com problemas financeiros<sup>13</sup> e o grupo das cooperativas sem problemas financeiros para os problemas analisados.

**Hipótese Alternativa ( $H_1: \bar{x}_A \neq \bar{x}_B$ ):** Há diferença significativa entre as médias das cooperativas com problemas financeiros e o grupo das cooperativas sem problemas financeiros para os problemas analisados.

Aceitou-se a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ), Tabela 10, para três problemas analisados (carona, horizonte e controle), indicando a diferença significativa na ocorrência desses problemas nas cooperativas que apresentam algum tipo de problema financeiro.

<sup>13</sup> Variáveis qualitativas, baseadas na resposta do entrevistado.

**Tabela 10 - Comparação entre as médias do grupo de cooperativas com problemas financeiros com o grupo das cooperativas sem problemas financeiro quanto aos cinco problemas analisados**

<b>Problemas</b>	<b>Média das cooperativas com problemas financeiros</b>	<b>Médias das cooperativas sem problemas financeiros</b>	<b>Estatística t</b>
<b>Carona</b>	2,958	1,650	3,468*
<b>Horizonte</b>	4,000	3,050	2,908*
<b>Portfólio</b>	1,833	2,00	-0,387
<b>Controle</b>	2,388	1,500	3,474*
<b>Influência</b>	2,041	1,125	1,953

\* Diferença significativa (teste *t*):  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com o resultado, evidencia-se que cooperativas em melhores condições financeiras apresentam menor incidência de três dos problemas analisados. Além das estratégias que serão descritas na próxima seção para minimizar problemas de governança, a busca por uma boa condição financeira da cooperativa (redução das dívidas com juros elevados, aumento do capital de giro) tende a auxiliar na minimização dos problemas analisados.

Após realizar a verificação dos problemas de governança, bem como a intensidade com que se apresentam e os grupos de cooperativas nos quais se manifestam de forma mais intensa, analisam-se, na próxima seção, as estratégias que foram identificadas nas cooperativas para minimizar esses problemas.

#### 6.4 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS COOPERATIVAS PARA MINIMIZAR OS PROBLEMAS ORIUNDOS DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE DIFUSOS

Nessa seção, apresentam-se as estratégias utilizadas pelas cooperativas ou que estão em fase de análise para serem implementadas para minimizar os problemas do carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência, bem como se busca na literatura forma de mitigá-los.

##### 6.4.1 Estratégias para reduzir o problema do carona

O primeiro aspecto que foi levantando junto às cooperativas analisadas foram as estratégias empregadas pelas cooperativas para reduzir o problema do carona. De forma resumida, os mecanismos empregados pelas cooperativas analisadas para aumentar a fidelidade dos cooperados são fidelização via preço, assistência técnica, exclusão de benefícios, exclusão de cooperados, educação cooperativista e comunicação com os membros.

A exclusão dos cooperados é uma estratégia adotada por cinco cooperativas, totalizando 31,25% da amostra. Um dos entrevistados, da cooperativa 1, relatou que a cooperativa, nos primeiros anos após a constituição, teve a necessidade de excluir cooperados que não transacionavam com a cooperativa como forma de evitar o aumento do problema do carona na cooperativa. De acordo com o entrevistado, isso reduziu o oportunismo drasticamente na cooperativa.

Em sete cooperativas analisadas, constatou-se que o estatuto não é executado caso o produtor transacione com outras organizações do agronegócio, estando de forma predominante no grupo de cooperativas de grãos. Além disso, constatou-se que as cooperativas desse grupo apresentam poucas estratégias para lidar com os produtores que são caronas na cooperativa, tratando o assunto apenas por meio de conversa, sem uma ação mais forte. Essa é uma das razões para o problema do carona ser maior no grupo das cooperativas de grãos, como apresentado na seção anterior. Essa postura é bastante diferente da executada por cooperativas da área de suínos e lácteos, por exemplo, onde os produtores devem ter 100% das suas transações realizadas com a cooperativa.

Um aspecto interessante relatado pelo entrevistado de uma cooperativa que tem como matéria-prima o leite é que a fidelidade envolve o grupo familiar e, não o cooperado, ou seja, toda a produção de leite da família deve ser entregue na cooperativa. Nessa mesma cooperativa, foi relatado como é empregada à estratégia de exclusão do cooperado por oportunismo. De acordo com o entrevistado, o técnico vai até a propriedade do cooperado e, notifica o mesmo, sobre a possibilidade de exclusão, caso continue desviando a produção. Na segunda vez que ocorrer o desvio da produção, o cooperado é excluído da cooperativa. Segundo o entrevistado, já ocorreu à exclusão do irmão do vice-presidente, porque pretendia industrializar o leite e vender no comércio da cidade.

A estratégia de assistência técnica é uma das ações predominantes para reduzir o oportunismo dentro das cooperativas, como pode-se observar no Quadro 2, sendo adotado por 75% das cooperativas amostradas. A cooperativa 5, da área de grãos de pequeno porte, possui uma estratégia diferente das demais desse grupo. A cooperativa não possui venda de balcão para os cooperados, ou seja, busca fornecer um atendimento personalizado aos cooperados. Os 20 agrônomos e técnicos têm área de atuação definidos, buscando conhecer bem o cooperado e prestar um atendimento diferenciado. Cabe ressaltar que uma boa parte do quadro de técnicos é terceirizado, reduzindo os custos da cooperativa.

A estratégia de assistência técnica é muito importante para manter o cooperado próximo da organização. Os técnicos têm o papel de fazer a ligação da cooperativa com o

cooperado e, muitas vezes, existe uma relação de grande confiança com esses agentes. Por outro lado, poucas cooperativas utilizam os técnicos para obter mais informações dos cooperados. Poucas cooperativas possuem um banco de dados com informações que permitam realizar um atendimento personalizado ao cooperado. Isso seria interessante de desenvolver juntamente com a assistência técnica para monitorar e saber das necessidades dos cooperados em termos de insumos, bem como programar a entrega da produção por parte do cooperado, evitando o oportunismo e melhorando a qualidade do atendimento e relacionamento com o cooperado.

Entretanto, a assistência técnica, de forma isolada não é capaz de reduzir o problema do carona. Algumas das cooperativas que possuem assistência técnica, mas não possuem outras estratégias, apresentam esse problema com alta intensidade. A qualidade da assistência técnica e outros mecanismos adotados pela cooperativa devem estar presentes para reduzir o problema do carona.

**Quadro 2 - Resumo das principais estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do carona**

<b>Estratégia Adotada</b>	<b>Descrição</b>	<b>Número de cooperativas</b>
Assistência Técnica	Proximidade com o cooperado. Inexistência de venda de balcão.	Doze cooperativas possuem assistência técnica. As quatro que não possuem são de pequeno porte (Duas do grupo grãos, uma de produtores orgânicos e uma do grupo lã).
Exclusão de benefícios	Corte de assistência para cooperados que não transacionam com a cooperativa.	Cinco cooperativas adotam exclusão de benefícios.
Exclusão de cooperados	Exclusão de cooperados que não transacionam 100% da produção com a cooperativa.	Cinco cooperativas adotam essa estratégia. Três da área de lácteos e suínos, uma vitivinícola e uma da área de grãos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A cooperativa 14 possui quadro de admissão fechado. Como consequência há baixa incidência do problema do carona. Algumas cooperativas analisadas deixam de fornecer a assistência técnica aos cooperados que se comportam de forma oportunística, buscando reduzir o problema do carona, estando de acordo com a estratégia descrita por Olson (2007). Outras cooperativas impedem que o cooperado volte para a organização após sua saída, fazendo com que o cooperado reflita antes de transacionar fora da cooperativa. Os vínculos familiares, apesar de não serem uma estratégia passível de ser empregada, contribuíram para reduzir o problema do carona. Na cooperativa 15, de produtores orgânicos, os novos cooperados que entraram na cooperativa tinham vínculo com os antigos cooperados; com isso, nunca ocorreram problemas de infidelidade na cooperativa, de acordo com o entrevistado.

O primeiro elemento que deve ser levado em conta para fidelização é oferecer um preço competitivo para o cooperado, como apresentado por Chaddad (2007). Algumas cooperativas analisadas buscam fidelizar o cooperado via preço, ou seja, oferecer um preço melhor que as empresas que atuam no mesmo mercado. Essa estratégia é importante, pois mostra que a cooperativa é competitiva com as demais empresas da região; entretanto, não deve ser a única, pois em qualquer situação desfavorável, o cooperado deixa de transacionar com a organização.

A comunicação e a educação cooperativista também foram relatadas como formas de fidelizar os cooperados. A comunicação ocorre através de programas de rádio e em palestras de encontros de núcleos e assembleias.

Entre as estratégias levantadas na literatura, os mecanismos de diferenciação dos cooperados não estão presentes nas cooperativas analisadas. Essa estratégia visa fornecer incentivo seja através de serviços ou mesmo recompensas monetárias para os cooperados que entregam toda sua produção na organização. Para Olson (2007), criar incentivos alternativos que recompensem a colaboração ou penalizem a não colaboração ou a combinação de ambos, são estratégias importantes para reduzir o problema do carona em organizações cooperativas.

Na próxima subseção apresentam-se as estratégias para reduzir o problema do horizonte.

#### **6.4.2 Estratégia para reduzir o problema do horizonte**

O problema do horizonte foi o que apresentou maior intensidade nas cooperativas analisadas e, como apresentado na análise de correlação, está associado à ocorrência de outros problemas como o carona e o problema do controle. Nota-se que esse problema precisa ser mitigado, para um melhor desempenho e sobrevivência das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Questionou-se qual a estratégia que a cooperativa adota para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo e um senso de “propriedade” do empreendimento cooperativo.

De forma resumida, as principais estratégias adotadas pelas cooperativas para reduzir esse problema podem ser visualizadas no Quadro 3. As principais estratégias são a distribuição de sobras (31,25% da amostra), programas de relacionamentos e incentivos com o quadro social (12,5% da amostra) e devolução do capital social após grande período de participação do cooperado na cooperativa (12,5%).

**Quadro 3 - Resumo das principais estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do horizonte**

<b>Estratégia Adotada</b>	<b>Descrição</b>	<b>Presença na cooperativa</b>
Distribuição de sobras	Distribuição de sobras na assembleia geral pela cooperativa.	Quatro cooperativas realizam a distribuição de sobras. Duas de pequeno porte, uma na área de grãos e outra na área de leite e duas de grande porte, uma na área de grãos e outra na área de lácteos.
Programas com o quadro social	Programa de Gênero / Inclusão Digital/ Planos de Saúde/ Assistência Funeral/ Distribuição de Calcário.	Uma cooperativa de grande porte de grãos e uma cooperativa de grande porte do grupo de leite e suínos.
Devolução do capital social após grande período do cooperado na cooperativa.	Os cooperados que param de produzir, que estiveram ligados por muitos anos com a cooperativa, continuam com vínculo e começam a receber o capital que acumularam na cooperativa. Para os cooperados que completam 55 anos de idade inicia-se um processo de devolução do capital social.	Uma cooperativa de grande porte de grãos e uma cooperativa de grande porte do grupo de leite e suínos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A distribuição de sobras é uma das principais estratégias adotadas pela cooperativa para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo. A cooperativa 9, da área de grãos, que apresenta grande porte, distribui sobras no final de cada exercício. De acordo com o entrevistado, isso gera um senso de “propriedade” na cooperativa, pois o cooperado visualiza que, além dos retornos diretos na venda do produto, pode ter retorno com as sobras operacionais da organização. Entretanto, as sobras geradas devem ser gastas na própria estrutura da cooperativa (supermercado, ferragens, loja de calçados ou roupas), gerando uma maior movimentação financeira dentro da cooperativa.

Outra cooperativa de pequeno porte que atua no setor de leite, da mesma forma costuma sugerir na assembleia que os cooperados optem pela distribuição de sobras. De acordo com esse entrevistado, os cooperados visualizam que tem retorno com a cooperativa, não sendo somente uma prestadora de serviço. Das sobras, 50% são devolvidas aos cooperados e 50% são capitalizadas na cooperativa.

Por outro lado, na visão do entrevistado da cooperativa 11, a função da cooperativa é processar a produção do cooperado, dando garantia ao produtor que vai entregar a produção e que o mesmo receberá no prazo correto. Nessa visão, as sobras ganham uma importância secundária na cooperativa, sendo mais importante a garantia do recebimento do produto.

No Estado de São Paulo, de acordo com Bialoskorski Neto (2012), 72,73% das cooperativas agropecuárias capitalizam as sobras e não distribuem nenhum resultado econômico em dinheiro aos cooperados. Na maioria das cooperativas agropecuárias brasileiras, é frequente oferecer benefícios aos cooperados por meio de melhores preços para as *commodities* agrícolas ou por meio de prestação de serviços de acordo com Bialoskorski Neto (2012), estimulando o horizonte de curto prazo do cooperado. O resultado encontrado na pesquisa, no qual 68,5% capitalizam as sobras, está muito próximo do resultado encontrado na literatura relacionada.

Na sequência, a Tabela 11 tem o objetivo de tentar identificar diferença no grupo das cooperativas que distribuem sobras operacionais e as cooperativas que não distribuem buscando detectar diferença nos problemas analisados. Verifica-se que, no grupo de cooperativas que distribuem sobras, o problema do carona, do horizonte e custos de influência difere significativamente do grupo de cooperativas que não realiza distribuição de sobras, sendo menor nas cooperativas do primeiro grupo. Uma das explicações para esse resultado é que a distribuição de sobras faz com que o cooperado deixe de pensar apenas nos serviços prestados pela cooperativa e passe também a visualizar seu retorno no longo prazo como integrante de uma organização que gera sobras operacionais. Destaca-se que para a cooperativa realizar distribuição de sobras é necessário que a mesma não apresente endividamento.

**Tabela 11 - Comparação entre as médias do grupo das cooperativas que distribuem sobras operacionais com as médias do grupo de cooperativas que não realiza distribuição de sobras**

<b>Problemas</b>	<b>Média das cooperativas que distribuem sobras</b>	<b>Médias das cooperativas que não distribuem sobras</b>	<b>Estatística t</b>
<b>Carona</b>	1,550	2,409	-1,966*
<b>Horizonte</b>	2,650	3,750	-2,589*
<b>Portfólio</b>	2,150	1,840	0,524
<b>Controle</b>	1,533	1,969	-1,419
<b>Influência</b>	1,100	1,636	-1,829*

\*Diferença significativa (teste *t*):  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Além da distribuição de sobras, os novos os novos modelos de cooperativas discutidos no capítulo 4, teoricamente, poderiam incentivar o cooperado a investir na organização.

Por exemplo, se a legislação fosse flexível, as cooperativas poderiam implementar o modelo de cooperados-investidores. Neste modelo, a cooperativa emite unidades de participação aos produtores, como se fossem ações preferencias sem direito a voto, mas com

direito à distribuição das sobras geradas pela cooperativa (CHADDAD, 2007). Os retornos são distribuídos em proporção às ações, em adição a movimentação na cooperativa. Com isso os cooperados poderiam aumentar seus retornos do empreendimento cooperativo e aumentar a cobrança pelo desempenho da cooperativa.

Do ponto de vista da cooperativa seria interessante, pois aumentariam os recursos para a capitalização e para investimento em projetos de diferenciação e agregação de valor aos produtos e possivelmente melhoraria o monitoramento dos cooperados. Esse modelo seria interessante, principalmente, para as cooperativas de grande porte, como aquelas que possuem produção diversificada, como as cooperativas 8, 9 e 12.

Outro modelo interessante para ajudar a minimizar o problema do horizonte é o modelo das cooperativas de nova geração. É um novo modelo cooperativista que surgiu no meio oeste americano no início da década de 1990, sendo formada com o objetivo de adicionar valor à produção dos cooperados, por meio do processamento e da integração vertical (CHADDAD; COOK, 2004) conforme apresentado no capítulo 4, modificando a estrutura dos direitos de propriedade dentro da cooperativa.

Essas cooperativas de nova geração ou cooperativas de adição de valor ao produto têm o foco de atuação bem definido, com controle da oferta e da qualidade da produção da própria cooperativa, incentivo aos investimentos e capitalização pelos próprios cooperados, comprometimento moral e contratual dos cooperados, além da profissionalização da gestão da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2004). É um modelo muito interessante para as cooperativas analisadas que apresentam somente uma matéria-prima e industrializam a produção, como as cooperativas 2 e 6 (orizícola), a 11 (suinocultores) e a cooperativa 14 (produtores de maçã). Nessas cooperativas é demandado um produto com boa qualidade, além da necessidade de um volume determinado de matéria-prima para a planta agroindustrial, bem como capital para diferenciação de produtos e aumento da escala.

Outro modelo interessante são as cooperativas com subsidiárias de capital aberto. Neste modelo, a cooperativa acessa o capital de investidores externos, o que ocorre em uma estrutura externa à cooperativa, ou seja, esse capital não é investido diretamente na cooperativa, mas em subsidiárias, entidades não operacionais. Esse modelo pode ser interessante para as cooperativas de grande e médio porte, que através de alianças com outras cooperativas formam uma estrutura para captar capital de risco e conseguem financiar projetos de crescimento. Por exemplo, as cooperativas da área de lácteos e suínos e mesmo de grãos poderiam pensar em arranjos dessa natureza.

A cooperativa 15, de produtores orgânicos, não teria necessidade de mudar para um novo modelo, pois os vínculos familiares e de amizade entre os indivíduos fazem com que a cooperativa apresente baixa intensidade do problema do horizonte. Além disso, a demanda de capital e a estratégia de produção dessa cooperativa não justifica a mudança no modelo.

Um dos entrevistados se mostrou um pouco descrente ao falar de novos modelos e arranjos de cooperativas. Ao comentar sobre o modelo de cooperativa com subsidiária de capital aberto, o entrevistado comentou que acha interessante, entretanto, destacou que esse modelo gera dificuldade de controle na organização. Na visão do entrevistado *“hoje o produtor tem dificuldade de investir na cooperativa e teria mais dificuldade ainda com organização de capital aberto, onde há necessidade de muitos gestores e a organização se distancia da base”*.

Outras estratégias empregadas pelas cooperativas para reduzir o problema do horizonte são os programas desenvolvidos com o quadro social e a devolução do capital social para os cooperados após um grande período de participação na cooperativa. Os programas desenvolvidos com o quadro social, como programa de gênero, inclusão digital e planos de saúde fazem com que o cooperado tenha um senso maior de pertencimento à organização. Na próxima subseção apresentam-se as estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do portfólio.

#### **6.4.3 Estratégias para reduzir o problema do portfólio**

Nessa seção apresentam-se as estratégias relacionadas ao problema do portfólio. Buscou-se compreender as estratégias das cooperativas nas escolhas dos projetos e investimentos a serem realizados pela organização, a relação risco-retorno, a diversificação e interesse dos cooperados nos projetos. As principais estratégias empregadas pelas cooperativas, visando reduzir o problema do portfólio, foram a escolha dos projetos de investimentos com base no mercado, a avaliação técnica dos projetos e investimentos, a opção pelo não crescimento da cooperativa e a composição do conselho visando evitar problemas de portfólio lateral.

Na maioria das cooperativas pesquisadas, o entrevistado relata que os investimentos e os projetos feitos pela cooperativa buscam sempre minimizar o risco. Um dos primeiros pontos analisados está ligado ao crescimento das cooperativas analisadas. Verificou-se que existe receio em optar por estratégias de crescimento nas cooperativas agropecuárias, devido as várias crises que o cooperativismo enfrentou. O entrevistado de uma das cooperativas

analisadas de pequeno porte na área de grãos relatou que a cooperativa é muito cautelosa quanto à expansão. Existe uma percepção dos dirigentes da cooperativa (baseado no histórico do cooperativismo no estado), como apresentado no capítulo 2, de que muitas organizações que se tornaram grandes apresentaram maior dificuldade de gestão, levando muitas cooperativas a entrar em liquidação. Essa é uma situação presente na discussão econômica sobre o tamanho da firma.

Entretanto, nos últimos anos, devido à forte concorrência no mercado de grãos, com grandes empresas que estão na área de atuação da cooperativa, a conduta da organização está mais agressiva, buscando captar novos cooperados, novos projetos e investimentos, tendo em vista aumentar a escala e fazer frente a essas empresas. Esse processo faz parte do ciclo de vida das cooperativas, conforme descrito por Cook (1995) no capítulo 3.

Algumas cooperativas não pretendem expandir para outras áreas de atuação, como, por exemplo, a cooperativa 10, para não aumentar a complexidade da organização e, como consequência, os problemas de governança. Por outro lado, a cooperativa 12, grande porte do grupo de leite e suínos, está buscando a expansão para áreas mais agrícolas. De acordo com o entrevistado, algumas das cooperativas da região ficaram confinadas em áreas que estão se urbanizando. A cooperativa tem buscado expandir para fugir desse problema; está buscando áreas agrícolas, com características de pequena propriedade. Das 16 cooperativas analisadas, três pretendem expandir para novas áreas de atuação e quatro pretendem aumentar a escala de produção da cooperativa.

Analisando a escolha dos investimentos pelas cooperativas, um entrevistado relatou que a cooperativa (de pequeno porte na área de grãos) escolhe os projetos de investimentos com base no mercado, o que não é frequente nas cooperativas desse grupo. Quando existe o interesse de uma determinada área e a mesma visualiza que existe possibilidade de retorno, ocorre a expansão para outras áreas. Os projetos de expansão são muito bem planejados para reduzir o risco do empreendimento ser mal sucedido economicamente.

Quanto ao conflito com o interesse individual dos cooperados, um dos entrevistados de uma cooperativa de grande porte da área de grãos afirmou que não se submete à pressão dos cooperados, fazendo sempre que possível avaliação técnica dos projetos e investimentos a serem realizados. Atualmente a cooperativa está buscando uma estratégia de maior risco, com objetivo de ampliar a margem de lucro da organização, devido à necessidade de maior retorno financeiro e capitalização da organização. Entre as ações, está a implementação de uma central de compras (supermercados e parte de insumos), em parceria com outras cooperativas, para aumentar o retorno dessa atividade de negócio.

Na cooperativa 9, grupo grãos de grande porte, verificou-se a presença do problema do portfólio lateral, ou seja, entre os cooperados com diferentes atividades produtivas na cooperativa. De acordo com o entrevistado, os produtores de soja tentam aprovar projetos e investimentos em seu favor, da mesma forma que os de arroz e leite. Para mitigar esse problema, a cooperativa segmenta o número de membros do conselho de acordo com a atividade produtiva, proporcionalmente ao número de cooperados de cada atividade.

Na literatura, encontraram-se poucas estratégias para minimizar o problema do portfólio, sendo que a maioria das estratégias passam pela mudança nos direitos de propriedade das cooperativas agropecuárias. Na próxima subseção, apresentam-se as estratégias para minimizar o problema do controle.

#### **6.4.4 Estratégias para reduzir o problema do controle**

Nessa subseção, buscou-se levantar as estratégias utilizadas pela cooperativa para melhorar o monitoramento dos cooperados sobre os gestores da cooperativa, melhorando a gestão e o controle da organização. As estratégias identificadas nas cooperativas analisadas foram núcleos de cooperados, cobrança direta do conselho de administração sobre os gestores da organização e profissionalização da gestão.

Cinco cooperativas possuem núcleos de cooperados para melhorar sua participação e aumentar a visão de longo prazo dos mesmos sobre o empreendimento cooperativo. Entre elas, a cooperativa 12, que possui um forte trabalho de relacionamento com o quadro social. A cooperativa traz os núcleos de cooperados para visitar as instalações e conhecer o processo produtivo, mostrando que a cooperativa é dos cooperados. De acordo com o entrevistado “*de 80 a 90 famílias são levadas para conhecer as instalações da cooperativa todo o ano*”.

Para os entrevistados das cooperativas que possuem núcleo, a principal vantagem dessa estrutura é que os cooperados sentem-se à vontade para manifestar algum descontentamento com a cooperativa, o que não ocorreria em uma assembleia com todos os cooperados presentes, reduzindo a assimetria de informação entre o cooperado e a cooperativa.

Outro fator mencionado na literatura (COSTA, 2010) para reduzir o problema do controle é o monitoramento. Nota-se que em poucas cooperativas existe cobrança dos cooperados sobre os gestores e sobre o desempenho do conselho de administração. Em algumas cooperativas, a cobrança é predominantemente ligada à qualidade dos serviços prestados e produtos fornecidos pela cooperativa aos cooperados. Algumas cooperativas

relataram a existência de cobrança do conselho de administração sobre os gestores da cooperativa, entretanto existe falta de mecanismos para monitorar o desempenho dos mesmos.

Outra estratégia importante é a profissionalização da gestão. Em muitas das cooperativas os cooperados ocupam funções na gestão. Em uma das cooperativas (médio porte do grupo de suínos), a própria direção realiza a parte executiva da cooperativa. Na visão do entrevistado, *“se o dono não estiver presente o negócio não anda”*. Isso está de acordo com uma das visões presentes na teoria organizacional apresentada no Capítulo 3. Por outro lado, com isso, gera-se uma grande dependência da cooperativa desse cooperado (liderança), bem como nos aspectos ligados à sucessão deste gestor, tornando a cooperativa dependente desse cooperado gestor.

Na próxima subseção apresentam-se as estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema dos custos de influência.

#### **6.4.5 Estratégias para reduzir o problema dos custos organizacionais de influência**

Nesta última seção do capítulo, buscou-se identificar as estratégias das cooperativas para reduzir conflitos entre os grupos de interesse divergentes dentro das organizações. Verificou-se que as estratégias mais relatadas pelos entrevistados das cooperativas estão ligadas à gestão técnica, necessidade de seguir a neutralidade política na cooperativa e a transparência da direção com os cooperados, bem como comunicação com o quadro social.

De acordo com um dos entrevistados (cooperativa de pequeno porte do grupo de grãos), os cooperados têm dificuldade de tratar os problemas da cooperativa de forma impessoal ou técnica. Com isso, a organização perde em eficiência, fazendo com que grupos de interesse surjam e interfiram na gestão da organização. Neste sentido, na medida do possível é preciso que as relações na cooperativa sejam mais impessoais, com uma maior profissionalização, segundo o entrevistado.

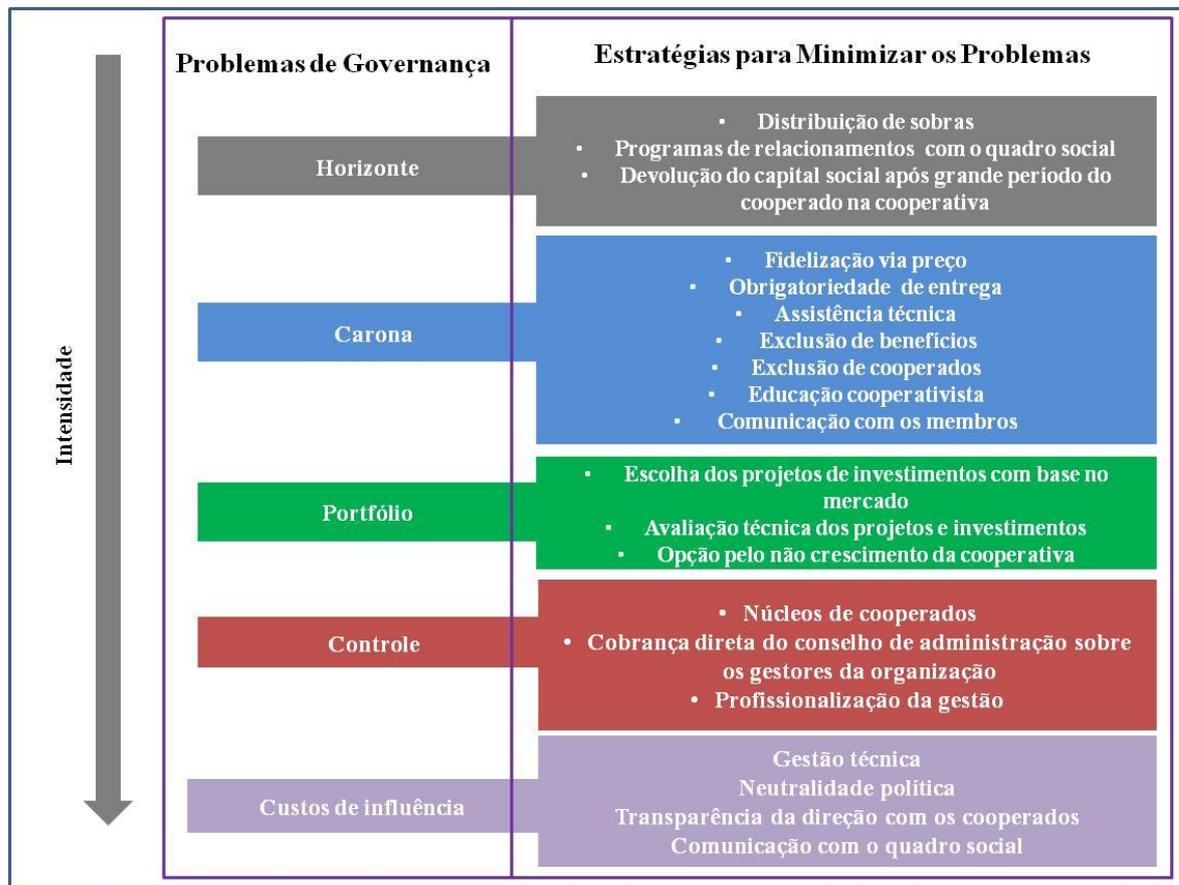
Alguns entrevistados relataram que buscam seguir um dos princípios do cooperativismo: a neutralidade política. Em outro caso foi relatada a ocorrência de demissão de empregados por causarem ações que visavam desestabilizar a cooperativa devido à ligação com política partidária. Na cooperativa 10 (pequeno porte da área de leite), foi relatado que para evitar conflitos e grupos de interesse na organização, existe uma urna no mercado da cooperativa para que o cooperado indique qual o nome que mais gostaria que estivesse na presidência da cooperativa.

Na cooperativa 9, existe um mecanismo de gestão denominado de “conselho gestor”, paralelo aos órgãos de administração da cooperativa, que se reúne a cada 60 dias para monitorar a organização. Esse conselho evita e ameniza muitos conflitos, nas palavras do entrevistado “*não deixa crescer os problemas*”. Outro fator essencial para evitar conflitos e divergências é a liderança na cooperativa, de acordo com o entrevistado. O exemplo de conduta partindo da diretoria é fundamental para depois se cobrar, caso necessário, os demais cooperados e empregados de suas atribuições e responsabilidades.

Em duas cooperativas, as ações para reduzir os comentários que visavam desestabilizar a organização são relatadas na sequência. Em uma delas, a estratégia da direção e dos gestores foi convidar os cooperados que buscavam desestabilizar a organização para participar do conselho de administração da cooperativa. A intenção era mostrar que o processo de administração e gestão é complexo. A estratégia foi bem sucedida e as críticas que visavam desestabilizar o quadro social foram reduzidas. No segundo exemplo, o presidente chamou o cooperado e falou diretamente com ele para evitar que esse tipo de comentário se repetisse.

Após apresentar as estratégias que são empregadas pelas cooperativas analisadas para minimizar os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos, apresenta-se de forma resumida na Figura 20, com os problemas e todas as estratégias que foram identificadas nesta dissertação.

**Figura 20 - Estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias analisadas para minimizar os cinco problemas de governança verificados no trabalho.**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nota-se, na Figura 20, que o problema que apresenta um maior número de estratégias identificadas é o do carona. Os demais problemas apresentam um número semelhante de estratégias identificadas. No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais desta dissertação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo de resultados foi possível caracterizar as cooperativas analisadas, verificar a presença e a intensidade dos problemas de governança nestas organizações, bem como analisar e discutir as estratégias empregadas pelas cooperativas para minimizar esses problemas. Neste capítulo, na primeira seção, apresentam-se as principais conclusões do trabalho.

Além disso, na segunda seção realizam-se sugestões para o cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul, visando a contribuir para a resolução de alguns dos problemas das organizações cooperativas do estado. Na terceira seção, apontam-se as limitações do trabalho, além de novos questionamentos e sugestões para pesquisas futuras.

### 7.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

Nesta seção apresentam-se as principais conclusões do trabalho, com base nos resultados apresentados no capítulo 6. É importante, neste momento, retomar os objetivos de pesquisa que nortearam a execução desta dissertação, para visualizar o que foi elucidado com o trabalho e o que ainda necessita de mais estudos. Um dos objetivos centrais do trabalho foi verificar a presença e a intensidade dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos.

Ficou evidenciado que os problemas de governança descritos por Cook (1995) estão presentes nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, com diferentes intensidades nas organizações pesquisadas. A variação na intensidade desses problemas é influenciada pelo perfil das cooperativas, pela situação financeira e pelas estratégias empregadas pelas mesmas para minimizar os problemas.

O problema com maior intensidade nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul é o do horizonte, seguido em ordem decrescente do problema do carona, do portfólio, do controle e dos custos de influência. O problema do horizonte apresentou uma alta intensidade, muito superior aos demais problemas, sinalizando dificuldades para a continuidade das atividades de algumas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, principalmente as cooperativas agropecuárias da área de grãos que apresentaram maior média quando comparadas às demais cooperativas. A ausência de distribuição de sobras nas cooperativas do RS, somada à falta de liquidez das cotas-partes no modelo de cooperativa tradicional, colabora para o elevado valor do problema do horizonte nas cooperativas do RS.

O problema do carona foi superior no grupo das cooperativas de grãos quando comparado aos demais grupos de cooperativas. Uma das razões para o maior valor do problema do carona nas cooperativas de grãos está ligada ao baixo número de estratégias para reduzir esse problema nessas organizações, bem como a característica das transações nesses dois grupos.

Com o trabalho, pode-se afirmar que os esforços das cooperativas para reduzir os problemas de governança devem priorizar a mitigação do problema do horizonte, pois este está fortemente associado com outros dois problemas, o carona e o controle. As cooperativas necessitam empregar estratégias ou mesmo pensar em novas formas organizacionais para fazer com que o cooperado tenha senso de “propriedade” do empreendimento cooperativo.

O problema do portfólio, terceiro em intensidade, manifestou-se principalmente em cooperativas que processam a produção. O problema do controle, quarto em intensidade, está ligado principalmente à falta de mecanismos para monitorar os gestores e órgãos de direção da cooperativa pelos cooperados. O problema dos custos de influência, quinto em intensidade, é caracterizado, principalmente, por meio de indivíduos de forma isolada que buscam desestabilizar a gestão da cooperativa.

A condição financeira da cooperativa afeta a incidência dos problemas de governança. Diante disso, pode-se afirmar que as cooperativas com problemas financeiros apresentam maior intensidade na incidência dos problemas do horizonte, carona e controle. Além das estratégias levantadas na dissertação, para minimizar os problemas de governança, deve-se buscar uma melhor situação financeira da cooperativa para reduzir a intensidade dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas baseadas em modelos tradicionais.

Esta dissertação conseguiu levantar aspectos que dificultam a continuidade do cooperativismo no Estado de forma competitiva e mostrar quais, na ótica dos presidentes e gestores, são mais intensos. O segundo objetivo principal que a dissertação buscou atingir foi o de verificar as estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul para minimizar os problemas que foram identificados.

O problema com maior número de estratégias identificadas nas cooperativas pesquisadas foi o do carona. As estratégias para minimizar esse problema são a assistência técnica, a exclusão de benefícios dos cooperados, a exclusão dos cooperados oportunistas, a educação cooperativista e a comunicação com os cooperados. A estratégia de assistência técnica é uma das ações predominantes para reduzir o oportunismo dentro das cooperativas. Entretanto, algumas cooperativas não empregam essa estratégia. Também se constatou, com a

dissertação, que muitas não exploram essa estratégia de forma adequada ou integral e não conseguem aumentar a proximidade do cooperado com a cooperativa.

Para o problema do horizonte evidenciou-se que as principais estratégias para esse problema são a distribuição de sobras, os programas de relacionamentos e incentivos com o quadro social e a devolução do capital social após grande período do cooperado na cooperativa. Evidenciou-se que a distribuição de sobras reduz o problema do horizonte, entretanto poucas cooperativas empregam essa estratégia.

Para o problema do portfólio, foi possível identificar que a escolha de projetos e investimentos com base no mercado, bem como a avaliação técnica dos mesmos, pode ajudar a reduzir o conflito entre as preferências da organização e dos cooperados. No problema do controle, entre as principais estratégias empregadas para reduzir o problema estão os núcleos de cooperados, a cobrança direta do conselho de administração sobre os gestores da organização e a profissionalização da gestão. Já entre as estratégias para reduzir os custos de influência estão à gestão técnica, a neutralidade política na cooperativa, a transparência da direção com os cooperados e a comunicação com o quadro social.

Esse conjunto de estratégias levantadas nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul permite que essas organizações busquem minimizar os direitos de propriedade difusos que são aspectos de cooperativas com modelo tradicional. Além das estratégias verificadas, os novos modelos organizacionais apresentam-se como uma possibilidade para o cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul, principalmente, no intuito de minimizar o problema do horizonte.

Os novos modelos organizacionais que modificam os direitos de propriedade dentro das cooperativas estão sendo utilizados em outros países e permitem que o cooperado visualize mais claramente a sua dimensão de proprietário dentro da cooperativa, investindo e deixando de ser um simples usuário dos serviços da organização. O cooperativismo agropecuário brasileiro e, em especial, do Rio Grande do Sul pode pensar em formas de se apropriar desses modelos, buscando compatibilizar com os princípios cooperativistas para tornar as cooperativas mais adaptadas ao contexto do século XXI.

O trabalho conseguiu cumprir os objetivos propostos no capítulo introdutório. Os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos interferem e geram ineficiências nas organizações cooperativas do Rio Grande do Sul. A continuidade e sobrevivência das cooperativas no mercado, principalmente os grupos de cooperativas que apresentam maior incidência dos problemas, passa pela minimização desses problemas e pela adequação ao novo ambiente em que essas organizações estão inseridas.

Na próxima seção são apresentadas sugestões para o cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul.

## 7.2 SUGESTÕES PARA O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL

Em um mercado competitivo e em um novo ambiente institucional do agronegócio é crescente a necessidade das cooperativas incentivarem e criarem mecanismos para que os cooperados percebam a importância dessa organização como um empreendimento no qual são usuários e proprietários simultaneamente. Para que os cooperados sintam-se proprietários, precisam obter retorno do empreendimento cooperativo, bem como devem permanecer na cooperativa somente os membros que forem cooperados ativos (que transacionam e participem da organização).

As cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, principalmente as que possuem como atividades de negócios grãos, na medida do possível, necessitam reduzir os problemas do horizonte, de forma prioritária, além do problema do carona para continuarem atuando no mercado e ter um desempenho satisfatório. Os demais grupos de cooperativas, apesar de terem menores incidências dos problemas de governança analisados, também precisam atentar para problemas pontuais.

A assistência técnica é uma das estratégias de grande relevância nas cooperativas e precisa ser mais bem explorada pelas mesmas, pois pode fornecer uma série de informações valiosas para traçar estratégias e atender o cooperado de forma personalizada, sendo um diferencial frente às empresas do agronegócio. A estratégia de distribuição de sobras operacionais precisa ser pensada e ampliada pelas cooperativas agropecuárias do estado para reduzir o problema do carona, dependendo da situação financeira. É interessante fazer com que essa sobra seja distribuída e circule novamente pela cooperativa, aumentando a movimentação financeira na organização.

Os novos modelos trazem possibilidades para reduzir o problema do horizonte, bem com outros problemas de governança. Entretanto, a legislação cooperativista brasileira não permite a sua implementação. É importante retomar a discussão da legislação analisando a possibilidade de compatibilizar os novos modelos com os princípios do cooperativismo, a fim de permitir que as cooperativas possam adotar novas formas organizacionais para sobreviver no mercado mais competitivo.

Quanto ao controle, as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul também precisam buscar profissionalizar a gestão. Apesar de muitos presidentes desempenharem a função de gestores de maneira adequada, isso torna a organização extremamente dependente desses cooperados, trazendo problemas para a perenidade da organização. As cooperativas também necessitam criar mecanismos para que o cooperado monitore a cooperativa e cobre dos gestores e da direção.

Na próxima seção, apresentam-se as limitações do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

### 7.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O trabalho teve abrangência de 10,38% das cooperativas agropecuárias do Estado. O ideal seria uma amostra maior, no entanto, devido ao tempo de pesquisa e aos recursos disponíveis, não foi possível expandir a amostra. Outra limitação do trabalho está ligada ao entrevistado fazer parte da gestão da cooperativa. Para um trabalho futuro, sugere-se entrevistar também os cooperados para aprofundar a compreensão dos problemas analisados.

O problema de custo de influência, por meio da metodologia empregada, apresenta difícil mensuração, pois esse custo é decorrente de grupos de pressão ou interesses da direção. Por meio do relato de um único entrevistado ligado à gestão que está no controle da cooperativa, se tornou difícil perceber de forma clara esse problema na organização. Entretanto, o trabalho cumpriu o seu papel de apresentar um panorama da intensidade do problema nas cooperativas analisadas.

Uma sugestão para estudos futuros é aumentar o número de variáveis a serem coletadas para analisar os problemas de governança. Uma agenda futura para pesquisas do cooperativismo no estado está ligada à verificação da presença e intensidade dos problemas de acordo com a estrutura de mercado em que a cooperativa está inserida. Neste trabalho, essa verificação não foi realizada de forma quantitativa. Outro fator que deve ser melhor explorado é o ambiente institucional em que as cooperativas estão inseridas, pois este pode ser um dos fatores que está influenciando a forma e a intensidade com que os problemas se apresentam nas cooperativas do RS.

## REFERÊNCIAS

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1997. 519 p.

BENETTI, Maria Domingues. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso FECOTRIGO/CENTRALSUL -1975-83. In: \_\_\_\_\_; FRANZT, Telmo Rudi (Orgs.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-1984**. Porto Alegre: FEE, 1985. v. 1, p. 263-295.

\_\_\_\_\_. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul: uma análise do desenvolvimento da Cotrijuí, Cotrisa e Fecotrigo, 1957-1980**. Porto Alegre: FEE, 1982. 171 p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 254 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. Tese (Livre docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; CHADDAD, Fábio Ribas. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, SP: SOBER/USP/FEA, 2005.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DOU, 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 25 fev. 2012.

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Diretoria de Planejamento. Superintendência de Planejamento. **As cooperativas Agropecuárias e o BRDE: histórico, situação e perspectivas**. Porto Alegre, nov. 2003.

CALLAI, Jaeme Luiz. **Fecotrigo: um trabalho de união: 50 anos**. Porto Alegre: Sescop, 2008.

CHADDAD, Fábio Ribas. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

CHADDAD, Fábio Ribas; COOK, Michael L. Understanding new cooperative models: an ownership control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, Oxford, n. 26, p. 348-360, sep. 2004.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Econômica**, New Series, v. 4, n. 16, p.386-405, nov. 1937.

COMMONS, John R. Institutional Economics. **American Economic Review**, Pittsburgh, v. 21, n. 4, p. 648-657, 1931.

COOK, Michael L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1153-1159, dec. 1995.

\_\_\_\_\_. Nova Geração de Cooperativas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11., 1997, Brasília. **Anais...** Brasília: OCB, 1997.

\_\_\_\_\_; ILIOPOULOS, Constantine. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership? In: ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P (eds). **Proceedings of the Third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University, 1998. p. 541-553.

COSTA, Davi Rogério de Moura. **Gestão de organizações cooperativas: uma visão aplicada**. São Paulo: FGV, (2009?). Disponível em: <[http://www.peppercom.com.br/unimed/encontros/admin/eventos/apresentacoes/apresentacao\\_17.pdf](http://www.peppercom.com.br/unimed/encontros/admin/eventos/apresentacoes/apresentacao_17.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURWIN, Jon; SLATER, Roger. **Quantitative methods for business decisions**. 6. ed. London: Cengage Learning, 2008.

EGGERTSSON, Thráinn. **Economic behavior and institutions**. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1990.

EW, Ani Reni. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: os casos da COSUEL e COAPEL – anos 90**. 2001. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Dinâmica social e cooperativismo: o caso da FECOTRIGO- 1958/72. In: BENETTI, Maria Domingues (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-1984**. Porto Alegre: FEE, 1988. p. 113-228.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michael. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-327, 1983.

FECOAGRO – Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Relatório Econômico-Financeiro Cooperativas Filiadas: 2008-2010**. Porto Alegre: FECOAGRO, ago. 2011.

FERRAZA, Antonio Regel. **Regime Jurídico nas Cooperativas Agrícolas Francesas e Brasileiras: Contrastes e Convergências**. 2012. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

FRONZAGLIA, Thomaz. Governança corporativa em cooperativa agroindustrial: estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia (Carol). **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 35, n. 12, dez. 2005.

FULTON, Murray. E. The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1144-1152, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GRIPSRUD, Geir; LENVIK, Gaute Homb; OLSEN, Nina Veflen. Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity. **The Food Sector in Transition – Nordic Research**, Oslo, Norway, p. 14-15, jun. 2000.

GROSSMAN, Sanford J.; HART, Oliver D. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 94, n. 41, p. 691-719, 1986.

HAIR, Joseph F. Jr. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HART, Oliver. **Firms, contracts, and financial structure**. England: Oxford University Press, 1995.

\_\_\_\_\_; MOORE, John. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**, Oxford, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, 1990.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Geografia: divisão regional**. Brasília, [2012]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia>>. Acesso em: 10 maio 2012.

ICA – Aliança Cooperativa Internacional. **Un Internacional Year: IYC around the world**. Geneva, 2011. Disponível em: <<http://www.2012.coop/en/un-international-year/iyc-around-world>>. Acesso em: 22 set. 2012.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Oxford, v. 3, p. 305-360, 1976.

KRUMPELMAN-FARMER, Elaine L. **The investment horizon issue in user-owned organizations**. Tese (Doutorado em Economia Agrícola) - Universidade de Missouri, Columbia, Estados Unidos da América, 2005.

Lago, Adriano; Silva, Tania Nunes da Silva. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2011.

LOPES, Mauro Resende *et al.* Gestão estratégica e reformas nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p. 1-54.

MARASCHIN, Ângela de Faria. **As relações entre os produtores de leite e as cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS**. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MILGROM, Payl; ROBERTS, John. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta (Org.). **Pesquisa social empírica: métodos e técnicas**. Porto Alegre: UFRGS, 1998. 201 p.

NILSSON, Jarker. Organizational principles for cooperative firms. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 17, n. 3, p. 329-356, 1999.

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. **Biblioteca: Números do Cooperativismo 2009**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/biblioteca.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Biblioteca: Números do Cooperativismo 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/biblioteca.asp>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

OCERGS – Organização das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Banco de dados**. Porto Alegre: OCERGS, ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho: 2012**, ano internacional das cooperativas. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://intranet.sescooprs.coop.br/arquivos/arqs/20120719102955.pdf>> Acesso em: 25 set. 2012.

OLSON, Frayne E. **An empirical approach to exploring the role of selective incentives in mitigating the free rider problem**. Columbia, 2007. Tese (Doutorado em Economia Agrícola) - Universidade de Missouri, Columbia, Estados Unidos da América, 2007.

ORTMANN, Gerald. F.; KING, Robert P. Agricultural cooperatives. **History, theory and problems**, Agekon, v. 46, n. 1, p. 40-68, 2007.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: PrenticeHall, 2002. 712 p.

PLUNKETT, Bradley. **The Portfolio Problem in Agricultural Cooperatives: an integrated framework**. Columbia, 2007. Tese (Doutorado em Economia Agrícola) - Universidade de Missouri, Columbia, Estados Unidos da América, 2005.

POZZOBOM, Daniela Maria. **Three studies on farmer cooperatives: heterogeneity, member participation and democratic decision making**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

REGUEIRA, Krongnon Wailamer de Souza. **O setor imobiliário informal e os direitos de propriedade: o que os imóveis regularizados podem fazer pelas pessoas de baixa renda dos países em desenvolvimento**. Curitiba, 2007. 205 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) - Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, Eliza Emília Rezende Bernardo. **O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas**. Campinas, 1999. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

SCHNEIDER, José Odelso. Uma proposta para o balanço social das cooperativas: avaliação do desempenho social das cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Paulo, ano 19, v. 14, n. 45, .ago/out. 1984.

SERIGATI, Felipe. C. **Fidelidade e Governança Corporativa em Cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SEXTON, Richard J. Imperfect competition in agricultural market and the role of cooperatives: a spatial analysis. **American Journal of Agricultural Economics**, Menasha, v. 72, n. 3, aug. p. 709-720, 1990.

STAATZ, John M. **The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences**. Washington, D.C.: USDA, 1987. 28 p. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/structure.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2012.

SYKUTA, Michael E.; COOK, Michael L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, Columbia, v. 83, n. 5, sep. 2001.

VALADARES, José Horta **A moderna administração de cooperativas: curso de preparação para os futuros dirigentes da UNIMED-RO**. Porto Velho: FGV, 2001. 78 p.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. The logic of economic organization. **Journal of Law, Economics and Organization**, Oxford, v. 4, n. 1, p. 65-93, 1988.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos. (Org.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p. 55-76.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

*Primeiramente, gostaria de agradecer a sua colaboração e caso o senhor, ou qualquer pessoa ligada à cooperativa, deseje receber maiores informações sobre essa pesquisa, favor entrar em contato pelo endereço abaixo. Gostaria de ressaltar que não será mencionado o nome da cooperativa na apresentação do trabalho final.*

**DIEISSON PIVOTO**

Engenheiro Agrônomo, Mestrando em Agronegócios na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Grupo de Pesquisa em Economia Agrária  
Coordenador: Paulo D. Waquil  
E-mail: dieissonpivoto@gmail.com

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2012

**Cooperativa:** \_\_\_\_\_

**INFORMAÇÕES DO RESPONDENTE**

**Cargo na cooperativa:**

\_\_\_\_\_

**Tempo que está na cooperativa como cooperado:**

1- ( ) Não é cooperado 2 - ( ) Até 5 anos 3- ( ) De 6 a 10 anos 4 - ( ) De 11 a 20 anos

5 - ( ) Mais de 20 anos

**CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA**

**Ano de constituição da cooperativa:** \_\_\_\_\_

**Número de cooperados em 2011:** \_\_\_\_\_

**Número de empregados em 2011:** \_\_\_\_\_

**Informações do histórico da cooperativa.**

Ano	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
Nº de Cooperados							
Nº de Unidades							
Matérias primas recebidas							

**Município sede da cooperativa:**


---

**A cooperativa possui cooperados em:**

- 1( ) Apenas 1 município (sede)  
 2( ) Sede + alguns municípios vizinhos (até 5)  
 3( ) Sede + muitos municípios vizinhos (mais de 5)  
 4( ) Além da sede e vizinhança, outras regiões do estado.  
 5( ) Todo o estado.

**Qual o faturamento total da cooperativa em 2011?** \_\_\_\_\_

**Quais as sobras/perdas da cooperativa em 2011?** \_\_\_\_\_

**Principais matérias primas recebidas pela cooperativa em ordem decrescente em 2011 (do maior recebimento para o menor).**

1º) \_\_\_\_\_

2º) \_\_\_\_\_

3º) \_\_\_\_\_

4º) \_\_\_\_\_

5º) \_\_\_\_\_

**Agroindustrializa?**

( ) Sim ( ) Não

**Principais produtos agroindustrializados e (%) do faturamento em 2011?**

1º) \_\_\_\_\_ [.....]

2º) \_\_\_\_\_ [.....]

3º) \_\_\_\_\_ [.....]

4º) \_\_\_\_\_ [.....]

5º) \_\_\_\_\_ [.....]

**Principais atividades de negócios (insumos, supermercado, grãos, agroindústria, posto de combustível) e % do faturamento ?**

1°) \_\_\_\_\_ [.....]

2°) \_\_\_\_\_ [.....]

3°) \_\_\_\_\_ [.....]

4°) \_\_\_\_\_ [.....]

5°) \_\_\_\_\_ [.....]

6°) \_\_\_\_\_ [.....]

**Qual o destino da produção em 2011?**

% Mercado Externo (2011) \_\_\_\_\_

% Mercado Interno (2011) \_\_\_\_\_

**Número de Técnicos (Agrônomos, Veterinários, Engenheiros,**

**Administradores):** \_\_\_\_\_

**Valor investido em assistência técnica:** \_\_\_\_\_

## **RELAÇÃO COOPERADO – COOPERATIVA**

### **PROBLEMA DO CARONA**

Indique o grau de concordância com às afirmações abaixo, para tanto utilize a escala de concordância que varia entre 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente).

	Variáveis ↔	Discordo ↔ Concordo				
		Totalmente				Totalmente
1	A cooperativa possui cooperados que usam benefícios, como a assistência técnica e programas de capacitação, entretanto não investem ou não transacionam com a organização.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
2	É comum os cooperados desviarem a produção para empresas da região que pagam melhor preço, mesmo usufruindo dos benefícios da cooperativa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
3	Devido ao fato dos novos cooperados terem acesso aos mesmos serviços e benefícios que os antigos cooperados, não sendo possível diferenciá-los, há baixo incentivo para participar e investir na cooperativa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

4	Alguns cooperados deixaram à cooperativa, alegando que os benefícios gerados são apropriados por cooperados e não cooperados que não participam e não investem na cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
---	--	------	------	------	------	------

**Que estratégias a cooperativa adota para reduzir o número dos membros que apenas utilizam os benefícios da cooperativa, sem participar, investir e arcar com os riscos do empreendimento cooperativo?**

---



---



---



---



---



---

### Problema de Horizonte

Indique o grau de concordância com às afirmações abaixo, para tanto utilize a escala de concordância que varia entre 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente).

	Variáveis ↔	Discordo Totalmente ↔ Concordo Totalmente				
5	Os cooperados preferem que a cooperativa pague um preço superior pelo seu produto do que retorne em sobras operacionais para os mesmos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
6	Os cooperados possuem uma visão de curto prazo quanto ao empreendimento cooperativo, estando mais preocupados com sua unidade de produção.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
7	Projetos de investimento de longo prazo, como diferenciação de produtos, criação de marcas e propaganda tendem a ser rejeitados pelos cooperados em detrimento de projetos com retorno em curto prazo.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
8	Os cooperados visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviço e não como uma organização que pode trazer resultados econômicos para os mesmos, por meio de sobras operacionais.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

**Quais as estratégias adotadas pela cooperativa para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo e um senso de dono do empreendimento cooperativo?**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Problema de Portfólio

Indique o grau de concordância com às afirmações abaixo, para tanto utilize a escala de concordância que varia entre 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente).

	Variáveis ↔	Discordo Totalmente ↔ Concordo Totalmente				
		1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
9	Os cooperados apresentam resistência em aprovar projetos em bens intangíveis (marcas de produtos e marketing).	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
10	É comum os cooperados relatarem o descontentamento com as escolhas de projetos e investimentos feitas pelos gestores ou pelo conselho de administração da cooperativa, comentando que suas preferências individuais quanto a essas escolhas eram outras.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
11	Alguns cooperados pressionam a cooperativa por investimentos de menor risco, mesmo que esses investimentos reduzam o retorno da cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
12	O conselho de administração e gestores deixam de realizar projetos ou investimento que têm um maior retorno para a cooperativa, devido as preferências individuais dos cooperados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

**Quais as estratégias da cooperativa na escolha dos projetos e investimentos a serem realizados pela organização (relação risco-retorno, diversificação/nova área de atuação/nova unidade, interesse dos cooperados)? Como ocorre na rotina da cooperativa?**

---



---



---



---



---



---

### **Problema de Controle**

**Indique o grau de concordância com às afirmações abaixo, para tanto utilize a escala de concordância que varia entre 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente).**

	Variáveis ↔	Discordo Totalmente ↔ Concordo Totalmente				
13	A cooperativa possui frequentes/intensos conflitos entre o conselho de administração e gestores da organização.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
14	Os frequentes/intensos conflitos entre o conselho de administração e os gestores trazem prejuízos para a cooperativa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
15	A cooperativa apresenta dificuldade em monitorar o desempenho de seus gestores, pois não existe uma cobrança adequada por resultados pelos cooperados.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

**Quais estratégias a cooperativa utiliza para melhorar o monitoramento dos cooperados sobre os gestores da cooperativa, bem como sobre o conselho de administração, melhorando a gestão e o controle da organização?**

---



---



---



---



---

## Custo de Influência

Indique o grau de concordância com às afirmações abaixo, para tanto utilize a escala de concordância que varia entre 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente).

	Variáveis ↔	Discordo ↔ Concordo				
		Totalmente				Totalmente
16	Existem grupos de interesse dentro da cooperativa devido a fatores políticos, gerando dificuldade no controle da cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
17	Alguns cooperados atuam de forma a desestabilizar o grupo que está no controle da cooperativa, através de comentários e ações que causam prejuízo à cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
18	Os interesses divergentes dentro da cooperativa dificultam a gestão da organização, gerando ineficiência.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
19	Quando outros cooperados assumem a diretoria ou conselho de administração ocorre afastamento de alguns cooperados, trazendo prejuízos para a cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

Quais as estratégias da cooperativa para reduzir conflitos entre os grupos de interesse divergentes dentro da cooperativa?

---



---



---



---



---



---



---

## COMPLEMENTARES

8.2 Quais outros problemas financeiros e de gestão a cooperativa enfrenta?

---



---



---

**8.3 O que a cooperativa tem feito para minimizar ou eliminar os problemas financeiros e de gestão?**

---

---

---

---

---

---

---

**Obrigado pela disponibilidade em responder este questionário.**