

**ESCOLA DE ECONOMIA DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

DAVI ROGÉRIO DE MOURA COSTA

**PROPRIEDADE E DECISÕES DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS**

**SÃO PAULO
2010**

DAVI ROGÉRIO DE MOURA COSTA

**PROPRIEDADE E DECISÕES DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada à Escola de Economia de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas (FGV - EESP), como requisito
para obtenção do título de Doutor em Economia.

Área de conhecimento: Economia das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo

SÃO PAULO

2010

Costa, Davi Rogério de Moura.

Propriedade e Decisões de Gestão em Organizações Cooperativas
Agropecuárias Brasileiras / Davi Rogério de Moura Costa. - 2010.
133 f.

Orientador: Paulo Furquim de Azevedo.

Tese (doutorado) - Escola de Economia de São Paulo.

1. Cooperativas - Administração - Brasil. 2. Governança corporativa. 3.
Direito de propriedade. 4. Agropecuária. I. Azevedo, Paulo Furquim de. II.
Tese (doutorado) - Escola de Economia de São Paulo. III. Título.

CDU 334(81)

DAVI ROGÉRIO DE MOURA COSTA

**PROPRIEDADE E DECISÕES DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada à Escola de Economia de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas (FGV – EESP), como requisito
para obtenção do título de Doutor em Economia.

Área de conhecimento: Economia das Organizações

Data de Aprovação:

16/06/2010

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo (Orientador)
(FGV - EESP)

Prof. Dr. Ramon Garcia Fernandes
(FGV – EESP)

Prof^ª. Dr^ª. Verônica Inês Fernandez Orellano
(FGV - EESP)

Prof. Dr. Fabio Ribas Chaddad
(University of Missouri – Columbia)

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
(FEARP -USP)

Dedico ao meu pai, Benedito Antonio Costa – Tinho (*in memoriam*),
que na sua simplicidade, cordialidade, e mesmo nos seus
momentos mais difíceis (imbecilmente irrealis)
sempre se doou a tudo e a todos sem
nunca exigir nada em troca.

Dedico à minha mãe - Juraci de Moura Costa, que
me contou a história do “ventre iluminado” e
desde então essa luz se faz presente
em todos os meus dias.

AGRADECIMENTOS

Essa tese não teria ocorrido se algumas pessoas não tivessem se tornado personagens de um capítulo importante da minha vida. Os seus papéis são decorrentes do enredo empregado por mim no livro todo - a busca do desenvolvimento pessoal. É impossível pensar que o papel deles é finalizado com o fechamento do capítulo. A todos esses agentes, citados ou não abaixo, o meu mais sincero obrigado.

Em particular, eu agradeço ao Paulo Furquim de Azevedo, um orientador capaz de extrair uma rude estrutura de pensamento e motiva-la a se tornar um *constructo* teórico refinado e elegante. Ao nome do Paulo, eu estendo minha gratidão a todos os professores e funcionários da Escola de Economia da FGV. Por meio dessa Escola eu pude de dar mais um passo na busca do conhecimento.

Ao Fabio Chaddad, eu não encontrei uma palavra que transmitisse o quanto lhe sou grato. Penso, sinceramente, que gratidão não é suficiente. A sua ajuda iniciou no momento em que se disponibilizou a me receber nos EUA e aumentou constantemente com as ricas orientações e discussões sobre as idéias originais e aprimoramento desse trabalho. Por intermédio do Fabio, eu manifestei meu obrigado ao Professor Michael Cook, a Kristi Livingston e demais professores e funcionários do *Department of Agricultural Economics da University of Missouri*.

Aos demais membros da banca (Prof^a. Veronica e Profs. Ramon e Sig) eu externalizo a minha gratidão por participarem ativamente nesse processo e na melhoria da tese. A partir das suas críticas e sugestões os artigos a serem escritos, sem dúvida, serão melhores. Em especial, eu faço deferência ao Sig por toda sua colaboração que teve início ainda na graduação e se estende até hoje.

Agradeço ao Marcio de Freitas e ao Roberto Rodrigues, dois formidáveis líderes do movimento cooperativista brasileiro, pelo auxílio na vida profissional e na tese. Tenho certeza que se o Marcio não tivesse se envolvido com o tema, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) não teria propiciado minha ida aos EUA. De forma semelhante, sem a participação do Roberto e da equipe do GVAgro, sob sua coordenação dificilmente as cooperativas teriam respondido os questionários usados na pesquisa de campo. A partir desses homens, eu estendo meu obrigado aos

presidentes e funcionários das organizações estaduais e cooperativas que me confiaram seus dados.

Na vida acadêmica a gente aprende a estudar, mas na companhia da Adriana, Felipe e Bruno se aprende muito mais. Agradeço a vocês por terem me mostrado que a vida é melhor quando se mantém uma atitude positiva diante das dificuldades. No final do período de convivência eu colecionei histórias que, quando narradas, geram gargalhadas e saudades.

O período de estudos na *University of Missouri* foi inenarravelmente construtivo e prazeroso. Tenho certeza que não teria sido assim se não tivesse conhecido e convivido com Alex Magnier, Christos Kolympiris, Erchao Le, Mario Mondelli, Paula Moura, Per Bylund, Sarika Cardoso e Yu Lei. O nosso *Beer and Learning* às sextas-feiras concretizou a amizade e me aprimorou como pessoa.

Além das contribuições profissionais, familiares e amigos foram imprecindíveis. Agradeço a “Dona” Juraci, Dani, Nana, Thici, Max, Wallace, Matheus, Manry e Antonia por sempre serem a minha base de sustentação. Quando estou entre vocês eu me sinto protegido e amado. Em especial faço um agradecimento ao Max, meu irmão, que sem medir esforços foi fundamental para a tese existir.

Tenho certeza de que a minha vida é melhor por que eu encontrei, ao longo da caminhada, pessoas como a Prof^a Orizia, Dona Nadir (CIPAM), Chim, Frank, Valdir, Sebastião, Liza, Drinks, Felino (*in memorian*), Neko, Sfincter, Tersol, Todxico e demais Kabaninos, Vinha, Xitti, Profs. Pedro Marques, Noronha e Marcos Jank, Andre Graziano, Sr. Rubens (*in memorian*), Cassianinho, Leonardo, Jacqueline Bacino, Dianna Long, Monika Dowbor, Laura Antoniazzi e Vanessa Matsuoka. Essas estrelas iluminaram meu caminho até aqui e, por consequência, a construção da tese. Ao Sfincter, agora Prof. Nicolella, eu agradeço algumas dicas sobre a parte econométrica deste trabalho.

Finalmente, elevo meus pensamentos e agradeço a Deus todo o suporte emocional para concretizar mais este capítulo da vida; faço preces para ter sabedoria para tornar a vida das pessoas menos difícil.

Resumo:

A visão predominante na teoria econômica é de que organizações de propriedade difusa e complexas têm maior probabilidade de sobreviver se separarem os detentores dos direitos aos resíduos das decisões de gestão. Nos países de economia desenvolvida, os modelos de governança das cooperativas agropecuárias de propriedade difusa e complexas promovem a desvinculação dos cooperados da gestão da empresa. Isto é, naqueles países os cooperados delegam ao conselho de administração o direito de controle formal da organização e existe separação do processo decisório. Em contrapartida, trabalhos anteriores apontam que as organizações brasileiras similares concentram propriedade e gestão. O desalinhamento com os preceitos teóricos e a divergência entre os modelos de governança motivaram a investigação conduzida nessa tese, que objetivou mensurar se os modelos brasileiros separam ou concentram propriedade e gestão e seus possíveis determinantes dessa escolha. Inicialmente, foram coletados dados de 77 organizações e mensurado um índice para representar se suas estruturas de governança separam *de jure* e *de facto*, separam parcialmente ou concentram a propriedade e as decisões de gestão. Na sequência, foram utilizados os modelos *logit* e *tobit* para investigar possíveis fatores que determinam a delegação do direito de controle formal e a separação entre as decisões de controle e gestão. Os resultados apontam que existem diferentes modelos de governança coexistindo no Brasil. Embora exista uma expressiva parcela de cooperativas que não desvinculam os cooperados das decisões de gestão, há também um grupo de cooperativas que separam *de facto* os proprietários das decisões de gestão. Ainda, os resultados dos modelos permitiram apontar que a estrutura de propriedade difusa, ao contrário do que é estabelecido pela teoria, não afeta a probabilidade de delegação dos direitos de controle. Nas organizações estudadas, a possibilidade de os membros do conselho obterem benefícios privados ao controle afeta negativamente a probabilidade de delegação do direito de controle. Porém, a reputação e a eficácia do conselho em agir em prol dos interesses dos associados e o nível de informação dos sócios sobre as atividades desenvolvidas pela cooperativa têm efeito positivo sobre a transferência do controle. Não obstante a característica da complexidade não afetar a separação do processo decisório, a autonomia do conselho para nomear ou destituir o presidente do conselho de administração e a existência de cláusulas estatutárias que limitam a reeleição do presidente têm efeitos positivos sobre probabilidade de alocação das decisões de controle e gestão, respectivamente, ao conselho de administração e CEO. Os resultados instigam novas pesquisas e reflexões, pois fatores relacionados à estrutura de propriedade difusa e complexidade não foram corroborados, conforme aponta a teoria. Talvez, as cooperativas brasileiras utilizem relações contratuais ainda não observáveis e diferenciadas daquelas organizações localizadas, por exemplo, nos EUA.

Palavras-chave: Cooperativas; Governança Corporativa; Direitos de Propriedade

Abstract

According to the dominant view in economic theory, organizations characterized by diffuse ownership structure and complex structure such as agricultural cooperatives should promote the separation of ownership and management. This way these type of organizations increase their survive rate. In the developed countries these organizations adopted governance models that promote the separation of ownership and management. In other words, the owners delegate a formal rights of control to the board of directors and there is separation of the decision control from decision management. However, in Brazil, previous studies pointed out that the cooperative organization have not adopted the same organizational model, that is, they do not promote separation of the ownership from management. The present research is motivated by this, apparent misalignment between the theoretical predictions and the observed organizational models, and by the divergence between the organizational model in Brazilian cooperatives and the organization of American cooperatives. .The objectives of this study are twofold. First, to measure the separation between ownership and decision management in Brazilian agricultural cooperatives. Second, the identification of the determinats of this organizational choice. We surveyed 77 organizations in order to empirically verify, through an index, the level of separation between ownership and management decision. Using an index value, we were able to classify the separation in: separated *de jure* or *de facto*, partially separated or concentrated. In addition, we used a *logit* and *tobit* model to investigate the determinants of delegation of formal authority and the separation between decision control and decision managment. The results showed that, in opposite to developed countries, different governance models coexist in Brazilian agricultural cooperatives. Although there are significante amount of organizations that do not separate ownership from management, we also found some cooperatives applying governance models in which the owners do not have any role in management *de facto*. Moreover, the results pointed out that dispersed ownership, in opposite the theory, do not affect the decision to delegate the formal rights of controls. Nevertheless, this delegation are negatively affected by the presence of private benefits of control and positively affected by the reputation of the board to proceed in favor to the owners' interest and the level of information regarding the cooperatives acitivities. Notwithstanding the complexity not affects the separation of decision system, it is important to note that the likelihood to separate decision control from decision management is incresead when the formal rights of control are delegated to the Board and in precesence of rules that limit the re-election of chairman. This study suggests futher research in this topic. In particular, it is important to assess whether the Brazilian agricultural cooperatives are using other contractual arrangements that differ from those used by economic developed countries.

Keywords: Cooperatives; Corporative Governance; Ownership Rights

LISTA DE FIGURAS

	Página
1 Abordagem conceitual da separação entre propriedade e decisão de gestão nas organizações.....	14
3 Separação entre propriedade e gestão da organização e decisões de controle e gestão em cooperativas agropecuárias.....	28

LISTA DE QUADROS

	Página
1	Variáveis que caracterizam a alocação do direito de controle formal e a separação do processo decisório 41
2	Variáveis e resultados esperados sobre a determinação da delegação dos direitos de controle formal (X) na cooperativa..... 76
3	Variáveis e resultados esperados sobre a determinação da separação das decisões de controle e gestão na cooperativa..... 80

LISTA DE TABELAS

		Página
1	Distribuição das cooperativas agropecuárias nos estados definidos para estudo.....	30
2	Distribuição da amostra de cooperativas acessadas na pesquisa ..	32
3	Características das cooperativas agropecuárias brasileiras, considerados as amostras e os Estados amostrados.....	35
4	Delegação do direito de controle formal ou separação de jure na cooperativa agropecuária brasileira.....	46
5	Separação das decisões de controle e gestão na cooperativa agropecuária brasileira.....	48
6	Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras amostradas	50
7	Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias de acordo com sua principal indústria	53
8	Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias de acordo com a idade.....	55
9	Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias de acordo com os modelos de governança	57
10	Estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no modelo 1, estimadas junto às cooperativas que compuseram a amostra, separadas por tipo de cooperativa	82
11	Efeitos marginais estimados (logit) para o modelo 1 com diferentes variações.....	84
12	Efeitos marginais estimados para o modelo 2 (tobit) com diferentes variáveis inclusas..	92

SUMÁRIO

		Página
1	INTRODUÇÃO.....	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO E OS DADOS DA AMOSTRA.....	4
2.1	As organizações, suas características e definições de interesse para o estudo.....	4
2.1.1	Estrutura de propriedade.....	4
2.1.2	Direito de Controle e autoridade.....	6
2.1.3	Complexidade nas organizações.....	7
2.2	Separação entre propriedade e decisão de gestão nas organizações de propriedade difusa e complexa.....	9
2.3	Organizações cooperativas agropecuárias.....	14
2.4	O cooperativismo agropecuário brasileiro.....	18
2.4.1	Cooperativas agropecuárias brasileiras e as instituições formais.....	18
2.4.1.1	O ambiente institucional e a alocação dos direitos de propriedade.....	22
2.4.1.2	Modelos de governança.....	26
2.5	A amostra da pesquisa.....	30
2.5.1	Metodologia de coleta e análise de dados.....	31
2.5.2	Estatística descritiva da amostra.....	33
3	MENSURAÇÃO DA SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E DECISÃO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS.....	38
3.1	Introdução.....	38

3.2	Metodologia de mensuração.....	39
3.3	Resultados e discussões.....	45
3.3.1	Alocação dos direitos de controle formal e residual.....	46
3.3.2	Separação do processo decisório.....	47
3.3.3	Separação entre propriedade e decisão de gestão <i>de jure</i> e <i>de facto</i>	49
3.4	Conclusões.....	58
4	DETERMINANTES DA SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E DECISÃO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS.....	61
4.1	Introdução.....	61
4.2	Relação de agência e alocação de autoridade nas organizações.....	62
4.2.1	Relação de agência e alocação de autoridade nas cooperativas agropecuárias brasileiras.....	64
4.3	Hipóteses e modelos da pesquisa.....	66
4.3.1	As hipóteses de interesse.....	67
4.3.2	Modelos empíricos.....	71
4.3.2.1	Delegação dos direitos de controle formal.....	72
4.3.2.2	Separação das decisões de controle e gestão.....	77
4.4	Resultados e discussões.....	81
4.4.1	Determinantes da delegação do direito de controle formal.....	83
4.4.2	Determinantes da separação das decisões de controle e gestão.....	90
4.5	Conclusões.....	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
	ANEXOS.....	111

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas agropecuárias são organizações econômicas de propriedade coletiva, criadas pelos produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado, pois as características dos mercados agrícolas propiciam possibilidades às empresas de extraírem sua renda (USDA, 2002; SEXTON, 1990; STAATZ, 1987).

Essas organizações, de acordo com Cook (1995), possuem seus direitos de propriedade vagamente definidos, o que ocasiona cinco peculiares problemas de governança: *free rider* (carona), portfólio, horizonte, custos de influência e controle¹. A melhor alocação dos direitos mitiga esses problemas, melhora o seu desempenho e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de sobrevivência das cooperativas.

O problema do controle, em particular, consiste nos custos originados pela relação “conflituosa” entre proprietários e gestores da organização; esse problema é abordado por três diferentes prismas na literatura sobre cooperativas.

O primeiro considera que a participação dos proprietários no controle da cooperativa é danosa, pois, se os donos são simultaneamente seus gestores, é maior a probabilidade de que adotem estratégias, políticas ou projetos que beneficiem suas atividades privadas em detrimento da saúde financeira da organização e até mesmo de outros membros (JENSEN; MECKLING, 1979). Em contrapartida, existe uma segunda linha teórica que é favorável à participação dos cooperados no controle da organização, pois o profissional contratado tomaria decisões que reduzem o valor dos direitos ao resíduo dos cooperados (VITALIANO, 1983).

Por fim, há um ponto de vista considerado neutro que estabelece que a participação dos cooperados no controle contribui com a visão estratégica dos negócios, uma vez que conhecem o principal negócio da cooperativa. Porém, à medida que a organização se torna complexa a sua participação pode tornar a gestão empobrecida (STAATZ, 1987; HELMBERGER 1966).

¹ Os trabalhos que abordam a problemática da governança corporativa em cooperativas para tentar explicar a sua sobrevivência sintetizam esses cinco desafios aos gestores. Sugere-se ao leitor interessado na questão o texto de Cook (1995).

Em síntese, as diferentes visões apontam distintas formas de reduzir ou amenizar custos de agência e monitoramento e as perdas por expropriação e oportunismos gerencial nessas organizações. Isto é, os pontos de vista dos autores diferem no que se refere ao benefício ou custo da participação do cooperado nas decisões de gestão da organização.

O argumento teórico predominante, apresentado em detalhes na Seção 2, aponta que as organizações de propriedade difusa e complexas devem promover a separação entre proprietários e gestores, pois essa desvinculação gera benefícios para a empresa. Assim, nas cooperativas cujo cooperado é desvinculado da gestão, o problema de controle seria mitigado e a probabilidade de sobreviver, maior.

Nos Estados Unidos da América (EUA), por exemplo, as cooperativas agropecuárias optam por modelos de governança em que os proprietários são separados da gestão. No Brasil, ao contrário, os estudos realizados anteriormente apontam que essas organizações adotam arranjos em que os proprietários concentram as decisões de gestão. Uma vez que a definição do modelo de governança é fruto das decisões dos proprietários, por meio das suas instituições formais internas, a opção das cooperativas brasileiras motivou a investigação do problema do controle nessas organizações.

A partir das diferenças entre os modelos de governança, no que se refere à separação ou concentração da propriedade e o impacto dessa escolha sobre a sua probabilidade de sobrevivência, a investigação deveria focar o entendimento das motivações que cooperativas brasileiras têm para escolherem modelos diferentes do que é estabelecido teoricamente.

Porém, para operacionalizar uma investigação desse tipo, algumas etapas precedentes precisariam já ter sido executadas. Assim, o objetivo geral desta tese consiste em justamente concretizar as etapas anteriores, por meio de objetivos específicos, para que pesquisas posteriores abordem o tema e possíveis respostas à questão sejam fornecidas.

O primeiro objetivo específico é criar e aplicar uma metodologia para mensurar a existência de separação ou concentração da propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras, mensuração esta que seja capaz de

distinguir a existência de separação da propriedade *de jure* e *de facto*. A sua aplicação permite caracterizar, por meio de um índice, se o modelo de governança dessas organizações propicia a separação ou concentração da propriedade e gestão.

Uma vez que a separação entre propriedade e decisão de gestão envolve a delegação dos direitos de controle da organização e da separação do processo decisório, o segundo objetivo específico é investigar os fatores determinantes dessa delegação e separação.

Por fim, esta tese pretende contribuir para a expansão do conhecimento sobre o problema do controle nas cooperativas agropecuárias, com ênfase especial na separação entre propriedade e gestão, e iniciar uma agenda de pesquisa sobre o tema.

A tese compreende mais quatro seções, além dessa introdução, sendo elas: referencial teórico e dados da amostra; mensuração da separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras (ensaio 1); determinantes da separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras (ensaio 2); considerações finais.

O referencial teórico, apresentado na Seção 2, objetiva apresentar e elucidar os conceitos que serão utilizados no decorrer do trabalho. Ainda busca descrever as informações relevantes sobre as organizações cooperativas agropecuárias e o ambiente institucional brasileiro.

Na Seção 3 está localizado o ensaio 1, que apresenta a metodologia de mensuração da separação entre propriedade e decisão de gestão e os resultados obtidos pela sua aplicação nas cooperativas agropecuárias brasileiras.

O ensaio 2, contido na Seção 4, descreve o esforço teórico e empírico para investigar possíveis determinantes da delegação dos direitos de controle e da separação do processo decisório nas cooperativas pesquisadas. Finalmente, as considerações finais são expostas numa tentativa de destacar os pontos relevantes do trabalho e as necessidades de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E OS DADOS DA AMOSTRA

Nesta parte do trabalho são apresentados os conceitos e definições que orientam o desenvolvimento da parte empírica do estudo sobre a separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Adicionalmente, é apresentada a metodologia de amostragem e de coleta de dados junto às organizações.

2.1 As organizações, suas características e definições de interesse para o estudo

As organizações são definidas por Jensen e Meckling (1976) como um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos. A sua propriedade pode ser coletiva, privada ou pública em função dos custos de propriedade (HANSMANN, 1996; DEMSETZ, 1983 e 1967) e é concretizada à medida que os proprietários estabelecem contrato com a organização, cujo conteúdo define, entre outras questões, os valores, prazos, quantidades e as formas de exercer seus direitos de propriedade.

Os direitos dos proprietários são separados em dois tipos distintos e complementares: direito ao resíduo e direito ao controle. O primeiro refere-se à prerrogativa do proprietário receber os ganhos e perdas geradas, denominados de ganhos ou lucros residuais. Em contraposição, o segundo dá 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, premiação ou punição dos agentes contratados para gerirem a empresa (MILGROM; ROBERTS, 1992; FAMA; JENSEN, 1983b; ARROW, 1964).

2.1.1 Estrutura de propriedade

A estrutura de propriedade da organização (E) é definida em função da relação entre o direito ao controle e ao resíduo, estabelecida contratualmente entre os

proprietários². Então, tomando V como a função que considera essa relação, tem-se $E = V(.)$.

Nas organizações em que o direito de controle ou voto é vinculado ao montante de capital (s) que cada um dos sócios possui no capital total da sociedade (S), a estrutura de propriedade (E) variará entre difusa e concentrada (BEBCHUCK, 1999). Assim, definindo k como a relação entre s e S tem-se:

$$E = V(k) = \begin{cases} k \rightarrow 0 \Rightarrow \text{difusa} \\ k \rightarrow 1 \Rightarrow \text{concentrada} \end{cases} \quad (1a)$$

Em síntese, nas organizações em que pequena parte ou apenas um dos proprietários concentra a posse do capital, a estrutura de propriedade é concentrada. Ao contrário, se a quantidade de donos é elevada e nenhum deles detém parte relevante do capital, trata-se de uma estrutura de propriedade difusa³ (DEMSETZ; LEHN, 1985).

Para Gorton e Schmid (1999), nos casos em que o direito de controle ou voto não é vinculado ao montante de capital (s), mas ao proprietário, a estrutura de propriedade (E) é difusa ou concentrada em função do número de sócios (p), conforme descrito em (1b).

$$E = V(p) = \begin{cases} p \rightarrow \infty \Rightarrow \text{difusa} \\ p \rightarrow 1 \Rightarrow \text{concentrada} \end{cases} \quad (1b)$$

Enquanto não é comum o proprietário abdicar do direito ao resultado líquido, a delegação dos direitos de controle da firma é indicada para organizações de propriedade difusa (HANSMANN, 1996; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). A abdicação do direito de controle, conforme apresentado adiante, consiste em concentrar parte dos direitos de propriedade no conselho de administração. Em outras palavras, trata-se de transferir ao conselho os direitos de decisórios sobre as regras de alocação dos ativos e

² Embora não exista na literatura uma definição precisa sobre estrutura de propriedade, o conceito aqui apresentado mescla as definições sugeridas por Demsetz e Lehn (1985) e Jensen e Meckling (1976).

³ Em geral nas organizações de propriedade difusa o controle é constestável, pois a aquisição do controle demanda menor quantidade de capital e menor custo de coordenação (BEBCHUCK, 1999).

dos instrumentos de incentivos, que culmina na autoridade para nomear e destituir o agente responsável pela gestão (ROE, 2003; MIZRUCHI, 1983).

2.1.2 Direito de controle e autoridade

O direito de controle gera ao seu detentor a autoridade para tomar decisões nas organizações e pode ser delegado formal ou informalmente. Esse modo de delegação, formal ou informal, é a base para o que Aghion e Tirole (1997) denominaram de autoridade formal ou real. A formal confere ao seu detentor o direito formal de decidir, reconhecido pelas normas jurídicas, e a real é referente ao efetivo controle das decisões. Em outras palavras, o proprietário detém os direitos de controle da organização, o que lhe garante a autoridade formal para decidir sobre o futuro da organização. Entretanto, por não dispor de todas as informações e a capacidade de processá-las, este direito de controle não é, via de regra, exercido em sua plenitude, ou seja, a autoridade real é, em parte, delegada para outros agentes, de forma deliberada ou não. Em algumas situações, os proprietários, para fins de otimização do processo diretivo, delegam formalmente essa autoridade para um grupo (conselho de administração) decidir sobre o controle e gestão da empresa em seu nome.

Baker, Gibbons e Murphy (1999) estabelecem que a autoridade formal pertence aos responsáveis pela gestão da organização e não é passível de contratação, ou seja, não pode ser delegada. Para os autores todo o processo de delegação de autoridade a partir do “topo da organização” envolve apenas a autoridade informal⁴. Isto é, numa relação entre principal e agente, o primeiro detém a autoridade formal e o agente a informal ou real, que pode ter-lhe sido delegada formal ou informalmente.

Da mesma forma que ocorre com o conceito de autoridade, o direito de controle também possui diferentes definições na literatura. Por exemplo, as teorias de contratos e direitos de propriedade definem o direito de controle de modo distinto e procuram explicar as diferentes nuances deste conceito. A primeira, a partir de

⁴ O conceito de autoridade informal proposto pelos autores, quando comparado ao conceito de autoridade real proposto por Aghion e Tirole (1997), não difere.

Grossman e Hart (1986), aponta dentre outros o direito de controle residual. A segunda, com Hansmann (1988) e Alchian e Demsetz (1972), usa os termos de direito formal e efetivo⁵.

O direito de controle residual é inerente à posse de um ativo ou autoridade (GROSSMAN; HART, 1986). Em outras palavras, mesmo que o controle tenha sido formalmente cedido à outra parte, o proprietário ainda detém o controle sobre todos os elementos não especificados no contrato. Portanto, esse conceito é usado para representar o direito inerente aos proprietários das organizações. Por exemplo, quem detém esse direito em uma companhia de capital aberto são os acionistas e nas cooperativas são os associados.

O direito de controle formal são aqueles previamente definidos em contratos ou leis. Assim, esse direito é definido como aquele alocado formalmente pelos proprietários, seus detentores originais, aos seus representantes escolhidos por eleição ou nomeados para controlar a empresa. Por exemplo, na sociedade anônima (S.A.) ou cooperativa o conselho de administração é o órgão eleito que recebe a incumbência de estabelecer quais regras os membros internos da organização deverão observar para alocar os ativos e a forma como esses serão monitorados, premiados ou punidos, caso as regras estabelecidas não sejam seguidas (ARROW, 1964). O seu detentor recebe formalmente a autoridade para decidir em prol dos interesses dos proprietários.

2.1.3 Complexidade nas organizações

As organizações são caracterizadas como complexas ou não complexas em função das suas características. Dentre elas, destaca-se a composição da organização e a dispersão do conhecimento específico e relevante para a tomada de decisão, dada a existência de custos para transferir conhecimento (JENSEN; MECKLING, 1995; FAMA; JENSEN, 1983a; SIMON, 1962; HAYEK, 1945).

⁵ Uma vez que tanto direito de controle efetivo quanto direito de controle residual são associadas a elementos não especificados nos contratos, neste trabalho se assume que o segundo pertence exclusivamente aos proprietários e o primeiro pode ser exercido por aqueles que não detêm a propriedade da organização.

Simon (1962) aponta que para um sistema ser definido como complexo ele precisa apresentar duas importantes características que facilitam o seu funcionamento: ser composto de diferentes subsistemas que também são divididos em subsistemas e existir uma relação hierárquica entre eles.

Aplicando essa visão sobre as organizações é possível definir que uma organização tende a ser complexa se é composta de suborganizações – departamentos, unidades ou times – que se relacionam de forma hierárquica dentro da organização geral. Portanto é complexa, independentemente de ser classificada como multidivisional (*M-form*) ou unidivisional (*U-form*)⁶, pois, mesmo nesses dois diferentes tipos de arranjos, a função objetivo é maximizar o resultado conjunto de todas suborganizações.

Para Jensen e Meckling (1995), o conhecimento pode ser definido como específico ou geral. Se o valor gerado pelo seu emprego na tomada de decisão da organização é maior do que para usos alternativos, é específico; caso contrário, trata-se de um conhecimento geral. Assim, se a organização atende as características apontadas por Simon (1962) e o conhecimento é específico, tem-se que a organização é complexa.

Assumindo que as organizações, em geral, são compostas por diversas suborganizações com relação hierárquica entre elas ou delas com uma coordenação geral é factível assumir que a complexidade é função do tipo de conhecimento no interior da organização. Por exemplo, se as organizações realizam atividades vinculadas a pesquisa o conhecimento é específico e localizado em diversos agentes e, portanto, complexa (FAMA; JENSEN, 1983a). Então, definindo Σ e Δ respectivamente como representações da característica de complexidade e dispersão do conhecimento específico e relevante para a tomada de decisão, escreve-se (1c):

$$\Sigma = f(\Delta) = \begin{cases} \Delta \rightarrow \text{específico} \Rightarrow \text{complexa} \\ \Delta \rightarrow \text{geral} \Rightarrow \text{não complexa} \end{cases} \quad (1c)$$

⁶ As organizações *M-form* são aquelas compostas de múltiplas divisões que englobam tarefas complementares e têm foco no produto. Ao contrário, as *U-form* são compostas de unidades especializadas, ou seja, as tarefas são similares ou substituíveis, cujo foco é processo (QIAN, ROLAND e XU, 2006).

2.2 Separação entre propriedade e decisão de gestão nas organizações de propriedade difusa e complexa

Na medida em que parte dos proprietários elegem o conselho de administração e lhe delegam parte dos direitos de controle sobre a organização existe a separação entre propriedade e controle (BERLE; MEANS, 1932). Em outras palavras, os proprietários que não foram eleitos não podem estabelecer diretamente como deverão ser alocados os ativos e implantados os mecanismos de incentivo e monitoramento na organização.

Para Fama e Jensen (1983a), há separação do processo decisório se as decisões de controle e gestão não são realizadas por uma mesma pessoa ou órgão. Essa separação implica na não participação dos proprietários nas decisões de gestão e ocorre em organizações complexas. Ainda para os autores, essa divisão das decisões é que explica a sobrevivência das organizações, pois sua existência auxilia no controle do problema de agência originado da delegação dos direitos de controle ou autoridade. Isso é de especial importância porque a separação ocorre em todos os níveis da organização e, portanto, limita a possibilidade de os agentes expropriarem os detentores dos direitos sobre o lucro residual.

A visão predominante na teoria econômica é que organizações de propriedade difusa e complexas têm maior probabilidade de sobreviver se separarem os detentores dos direitos ao fluxo de caixa líquido (investidores) das decisões de gestão (FAMA; JENSEN 1983a; JENSEN; MECKLING, 1976; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Isso ocorreria porque a separação gera benefícios advindos da especialização dos papéis de proprietários (investidores) e gestores. Os primeiros se especializam em assumir os riscos do investimento (*residual risk bearing*) enquanto os últimos na gestão (*management*) da organização. Em contrapartida, se as empresas não são complexas, a concentração das decisões de gestão naqueles que assumem o maior impacto do efeito riqueza na sua tomada de decisão (proprietários) é que contribui para a sua sobrevivência (FAMA; JENSEN, 1983a).

A partir dos conceitos apresentados e de sua aplicação aos estudos de Hermalin e Weisbach (2003) e Williamson (2007), conclui-se que: os proprietários das

organizações de propriedade difusa e complexas elegem o conselho de administração e lhe delegam contratualmente os direitos de controle formal da organização, mas mantêm o controle residual. O conselho administrativo, ao receber por delegação o direito de controle formal, detém autoridade formal para decidir sobre a gestão em prol dos interesses dos demais proprietários (WILLIAMSON, 1984). Portanto, o conselho de administração se torna o elemento da governança corporativa com autoridade formal sobre as decisões de controle da organização (BECHT; BOLTON; RÖELL 2002 FAMA; JENSEN, 1983a).

Complementarmente, Hermalin e Weisbach (1988) apontam que o conselho de administração tem seu funcionamento e autoridade delineada por instituições externas (lei e contratos) e Roe (2003) ressalta que o conselho de administração necessariamente precisa decidir sobre regras elementares da alocação dos ativos da organização e quem será o agente responsável por conduzir a gestão da empresa. Em outras palavras, cabe aos seus integrantes decidirem quem conduzirá a gestão da organização e como irão controlar esse gestor, ou seja, tomar as decisões de controle (FAMA; JENSEN, 1983a).

Portanto, assume-se que o direito de controle formal confere ao conselho de administração a autoridade formal para tomar as decisões de controle e sua manifestação máxima ocorre com o direito de alterar os responsáveis pela gestão, isto é, admitir ou demitir o principal responsável pela gestão (MIZRUCHI, 1983).

Para Galbraith (1967, p. 84), a gestão da empresa é de responsabilidade não apenas do presidente do conselho de administração, do presidente e vice-presidentes executivos, mas também de chefes de departamentos, uma vez que são esses os responsáveis pela gestão diária da organização. Assim, as decisões de gestão estão alocadas nesses diferentes executivos. Entretanto, à medida que Simon (1962) aponta que organizações complexas implicam sistemas de controle hierárquicos, é possível assumir que a autoridade formal sobre as decisões de gestão é delegada pelo conselho de administração a um único agente escolhido como responsável pela condução da organização.

O principal responsável pelas decisões de gestão pode ser, por exemplo, o *Chief Executive Officer* (CEO) ou Diretor Presidente contratado para exercer o maior

cargo hierárquico diretivo dentro da organização (BRICKLEY; JEFFREY; JARREL, 1997)⁷. O ocupante desse cargo é investido de autoridade formal para decidir sobre a gestão e contratualmente deve seguir os limites estabelecidos pelo conselho de administração para a sua tomada de decisão.

A partir dos conceitos e definições apresentados se conclui que a separação entre propriedade e gestão existe se os proprietários são desvinculados das decisões de gestão. Essa separação ocorre nas organizações de propriedade difusa e complexas e se concretiza se os contratos formais e as relações de agência preservam os interesses dos proprietários e gestores. Isto é, garantem que o interesse dos proprietários seja mantido e que os riscos da atividade não sejam alocados aos responsáveis pela decisão de gestão (BAYSINGER; HOSKISSON, 1990).

Existem duas condições para que a separação exista, ou seja, para que os detentores dos direitos aos resultados da organização sejam desvinculados das decisões de gestão:

- C1. os proprietários delegam o direito de controle formal ao conselho de administração, ou seja, lhe transferem autoridade formal sobre o controle da organização;
- C2. as decisões de controle (ratificação e monitoramento) e gestão (iniciação e implantação) são alocadas, respectivamente, ao conselho de administração e ao agente responsável pela gestão.

A condição C1 é satisfeita se os proprietários mantêm o direito de controle residual e delegam ao conselho de administração o direito de controle formal da organização. Isto é, os proprietários delegam autoridade formal ao conselho para definir, por exemplo, quem será o responsável pela gestão.

Portanto, a separação existe se esse órgão da governança tem autoridade para nomear e destituir o agente investido de autoridade para conduzir a gestão, mesmo que ele seja um dos seus membros, sem consultar os demais proprietários.

⁷ Pode ocorrer que o CEO assuma o cargo de presidente do conselho de administração. A junção desses cargos é denominada na literatura como Dualidade (*Duality*). Os autores também abordam o debate sobre os benefícios e malefícios da junção das funções para a eficiência da organização.

A condição C2 é atendida se o conselho de administração aloca autoridade formal sobre as decisões de gestão para o agente definido como o principal responsável pela gestão da organização. Por exemplo, as funções relacionadas à proposição e implantação de projetos lhe são delegadas e aquelas relativas a ratificação e monitoramento são mantidas no conselho.

Essa condição não é atendida se o conselho de administração ou CEO concentra as decisões de controle e gestão da organização, ou seja, quando existe a dualidade dos cargos. Em outras palavras, não existe separação do processo decisório se, por exemplo, o presidente do conselho ou CEO assume ambos os cargos e passa a propor e ratificar os projetos de investimento da organização.

A delegação de autoridade ao principal executivo sobre as decisões de gestão é delineada por fatores como nível de informação que os membros do conselho de administração possuem sobre as atividades da organização, grau de interesse sobre o resultado gerado pelas atividades delegadas⁸ e reputação do executivo em tomar decisões em prol dos proprietários (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; AGHION; TIROLE, 1997; JENSEN; MECKLING, 1995).

A partir das condições apresentadas se estabelece que a separação entre propriedade e gestão é função da satisfação simultânea de C1 e C2, que depende da inexistência da dualidade dos ocupantes dos cargos de presidente do conselho e CEO (d) e do nível de empenho dos integrantes do conselho no monitoramento das decisões de gestão (b).

A condição C1 representa a condição necessária para a separação entre propriedade e gestão existir *de jure*, enquanto C2 determina se a mesma ocorre *de facto*. Portanto, baseado na satisfação de C1 e C2, as estruturas de governança das organizações podem ser caracterizadas como separadas, separadas parcialmente ou concentradas⁹.

⁸ O nível de interesse pode ser manifestado no desejo de consumir bens privados pecuniários e não pecuniários (DEMSETZ; LEHN, 1985). Por exemplo, o presidente ou membros do conselho podem se interessar em participar ativamente das decisões de gestão por interesse econômico e político.

⁹ Uma vez que a descentralização ou delegação de controle não é perfeita, os conceitos de separação e concentração completa é apenas teórico e não é possível ser mensurado (ARROW, 1964; SIMON, 1962).

A separação existe se os proprietários delegam o direito de controle formal ao conselho de administração e este, por sua vez, além de promover a divisão do processo decisório se dedica às atividades de monitoramento dos gestores da organização. Por exemplo, o conselho de administração é eleito, seus membros se dedicam às atividades de controle da organização e possuem autoridade para destituir o principal executivo, mesmo que ele seja um dos seus membros. A sua variação entre *de jure* e *de facto* é função da satisfação de C1 e C2 e dos valores de d e b. Portanto, C1, C2, d e b têm relação direta com o grau de separação e b é determinante para a separação *de facto*.

Esse tipo de separação permite que o proprietário mantenha o direito de controle residual, o conselho administrativo detenha e execute os direitos de controle formal sobre as decisões de controle e delegue as decisões de gestão ao responsável pelo gerenciamento da organização. Isto é, esse tipo de separação permite as especializações que promovem a maior probabilidade de sobrevivência das organizações.

A separação parcial ocorre se somente C1 ou C2 é satisfeita. É importante notar que C2 pode não ocorrer *de facto* se existe dualidade ou se os membros do conselho de administração não se dedicam às decisões de controle da gestão.

Por fim, a concentração da propriedade e das decisões de gestão ocorre se não existe delegação dos direitos de controle e nem separação do processo decisório. Isto é, não são observadas as condições C1 e C2 e, conseqüentemente, toda e qualquer decisão é tomada diretamente pelos sócios em reuniões que se assemelham à assembleia geral.

A unificação dos conceitos de separação entre propriedade e controle apontado por Berle e Means (1932) e do processo decisório estabelecido por Fama e Jensen (1983a) são apontados na Figura 1, que sintetiza ambos os conceitos e condições.

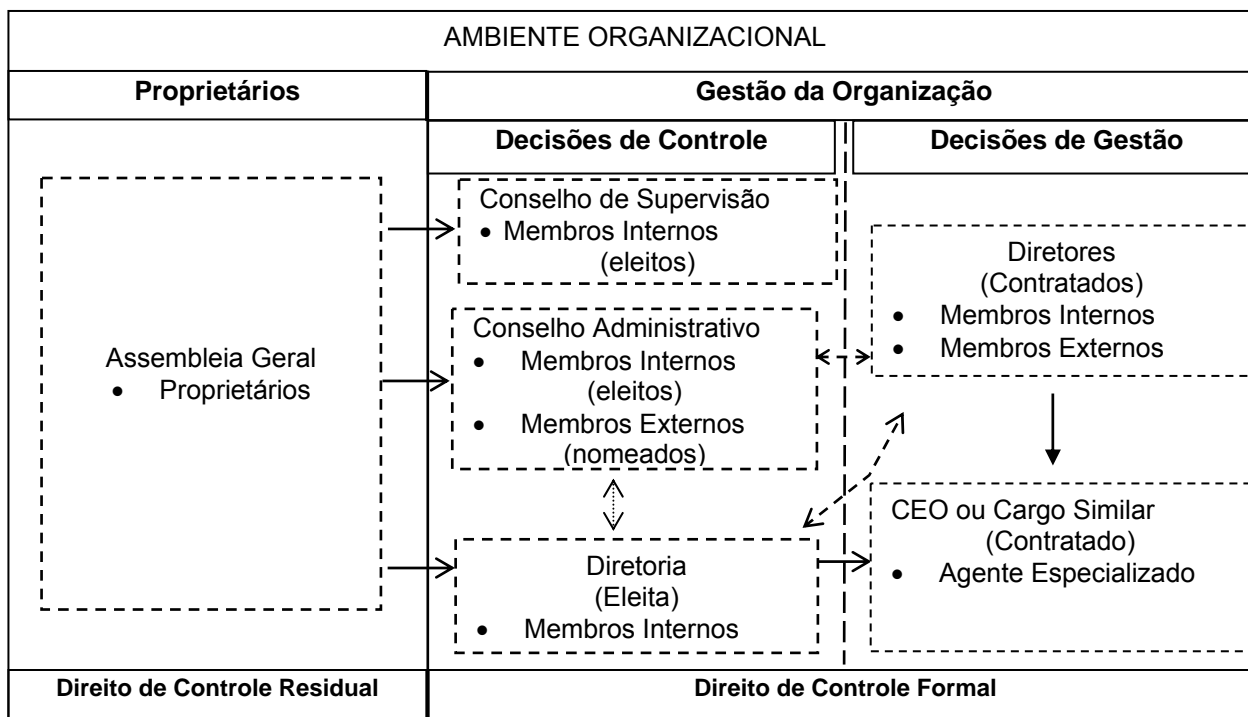


Figura 1. Abordagem conceitual da separação entre propriedade e decisão de gestão nas organizações.

Fonte: Elaboração própria

2.3 Organizações cooperativas agropecuárias

No que se refere à definição econômica da cooperação, Menard (2005) aponta que se trata de uma voluntariedade entre os agentes econômicos para unir seus recursos próprios quando existirem benefícios para todos os envolvidos a partir dessa união. Diante dessa definição recorre-se a duas importantes correntes teóricas da economia para explicar o surgimento da cooperação.

A primeira delas é a microeconomia neoclássica que estuda o comportamento do consumidor e assume que esse tem racionalidade na sua escolha. Portanto, irá sempre querer maximizar seu nível de satisfação, representado por uma função utilidade¹⁰.

¹⁰ Para um aprofundamento consultar MAS-COLELL, A. et al. *Microeconomic Theory*. New York: Oxford University Press, 1995. 977p.

Assim, quando se considera o ato de cooperar como um bem, o consumidor irá optar em cooperar, se e somente se este bem lhe trazer um maior nível de utilidade, quando comparado com outro bem – não cooperação.

Nessa mesma linha de definição, Echenburg (1983) diz que na formação da cooperação o indivíduo toma uma decisão só quando a cooperação possibilita uma maior satisfação de suas necessidades, comparando sempre a cooperação com outras possibilidades de ação que seria a não cooperação.

A segunda linha teórica para explicar a cooperação é apontada como a nova economia institucional, sobretudo a economia dos custos de transação por meio do trabalho de Williamson (1993) a partir das proposituras de Coase (1937).

Williamson (1993) aponta que a cooperação pode surgir para gerar algumas vantagens para os envolvidos, dentre elas: economia de escala na aquisição da informação e aumento da produtividade. Segundo o autor, da união desses agentes pode ocorrer o surgimento de diferentes arranjos contratuais como, por exemplo, alianças estratégicas e organizações cooperativas.

Com base nos conceitos de cooperação e analisando as vertentes teóricas do estudo de cooperativas apresentadas por Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004), as cooperativas podem ser visualizadas como uma firma que é a extensão da propriedade do cooperado. Assim, pode-se afirmar que é nexo de contratos entre os produtores que decidiram cooperar.

Portanto, neste trabalho, é adotada a definição Staatz (1987) que aponta a cooperativa agropecuária como uma organização econômica de propriedade coletiva constituída por produtores rurais para fazer frente às falhas de mercado.

A propriedade das cooperativas é concretizada na medida em que o cooperado estabelece contrato formal com a mesma, e assume a obrigatoriedade de adquirir cotas de capital (capital social) da sociedade para ter seus direitos de propriedade e de usuário garantidos. Como não há clara separação desses distintos direitos no contrato, os cooperados adquirem direitos vagamente definidos. Essa característica dificulta a gestão e o investimento nessas organizações (COOK, 1995).

Tradicionalmente as cotas de capital das cooperativas pertencem exclusivamente aos seus proprietários, o seu resgate pode não ser simultâneo ao

desligamento do cooperado do quadro de sócios e não necessariamente é remunerada¹¹. Ainda, a distribuição do resultado nessas organizações (fluxo de caixa líquido) não considera a quantidade de cotas dos proprietários. A ótica utilizada é a transação econômica com a cooperativa pelo proprietário, enquanto usuário ou cliente dos serviços da cooperativa. Ou seja, quanto mais ele utiliza os serviços da organização, maior será a sua participação no resultado (CHADDAD; COOK, 2004; HANSMAN, 1988; STAATZ, 1987; VITALIANO, 1983).

O direito de controle do cooperado não varia de acordo com a sua cota de capital, isto é, a alocação do controle é um voto por proprietário independente do volume de capital que o mesmo possui na organização. Portanto, o direito de controle é desvinculado do direito ao resultado do fluxo de caixa líquido (BARTON, 1989).

Em síntese, as cooperativas diferem das demais organizações por duas razões: os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços (COOK, 1995) e o direito ao controle não é vinculado ao direito ao resíduo.

Os proprietários, por imposição institucional externa e com vistas a otimizar o processo de tomada de decisão, reúnem-se em assembleias gerais para exercerem seu direito de controle residual. Por exemplo, nas assembleias elegem o conselho administrativo e, por meio de instrumentos contratuais legais, lhe transferem o direito de controle formal e, portanto, autoridade formal para controlar a organização.

O conselho de administração é composto, em sua grande maioria, por cooperados eleitos, não é passível de controle externo e os seus cargos têm baixa competição (CASWELL, 1989; STAATZ, 1987; VITALIANO, 1983). Esse órgão é nomeado como responsável legal pelo gerenciamento da cooperativa e lhe é facultada a separação do processo decisório. Isto é, os integrantes decidem se delegam ou concentram as decisões de controle e gestão da organização.

Conforme exposto, as cooperativas, se caracterizadas como complexas, têm maior probabilidade de sucesso se o conselho de administração mantiver as decisões de controle e delegar formalmente as decisões de gestão ao agente definido como

¹¹ Chaddad e Cook (2004) descrevem diferentes modelos de cooperativas agropecuárias americanas com base nas características dos direitos ao fluxo de caixa líquido.

executivo da organização. Nessa situação é configurada a separação dos proprietários da gestão, pois as condições C1 e C2 apontadas anteriormente são satisfeitas.

Nos casos das cooperativas em que os membros do conselho de administração são eleitos e participam diretamente das decisões de gestão é configurada a não separação dos proprietários da gestão, o que seria inadequado para o caso de cooperativas complexas (HELMBERGER, 1966).

A participação do cooperado no processo de gestão apresenta benefícios à medida que esse contribui com sua *expertise* aos negócios da organização. Entretanto, uma vez que a cooperativa se torna complexa a sua participação implica numa gestão “empobrecida” (HELMBERGER, 1966, p. 1431). Em outras palavras, se o cooperado, enquanto membro eleito, exercer as decisões de controle e gestão simultaneamente, a sua atuação pode prejudicar o desempenho da organização. Essa situação é agravada se configurada a afirmativa de Rodhes (1987), que aponta que os membros do conselho administrativo têm limitada diversidade de conhecimentos e habilidades para controlar a efetiva gestão das cooperativas.

Em países como Holanda, Suécia, Finlândia, EUA, dentre outros, as cooperativas agropecuárias apresentam arranjos de governança que desvinculam os proprietários das decisões de gestão. Em outras palavras, a configuração existente comum nesses países estabelece a existência do conselho de administração eleito pelos associados para executar as decisões de controle e este, por sua vez, contrata um executivo como responsável pela gestão da cooperativa. Esse profissional não assume diretamente o efeito riqueza sobre as suas decisões¹² (BIJMAN; VAN DIJK, 2009; HENDRIKSE, 2005; PELLERVO, 2000; GINDER; DEITER, 1989).

¹² Os autores não apontam a impossibilidade de esse profissional ser cooperado da cooperativa. A característica importante consiste no conselho de administração ter direito de controle formal sobre esse executivo, que consiste em autoridade para nomear ou demitir na medida em que os contratos entre ambos não seja cumprido.

2.4 O cooperativismo agropecuário brasileiro

No Brasil, dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) mostram a representatividade do setor cooperativista. Segundo a entidade, em 2009 existiam aproximadamente 7.200 cooperativas que englobavam 8,2 milhões de associados e gerava diretamente 274 mil empregos diretos.

Em se tratando especificamente das cooperativas agropecuárias brasileiras, a sua importância econômica vai além do número de cooperativas e postos de trabalho criados, pois, por exemplo, essas organizações contribuíram com 38,4% do PIB agropecuário e detêm cerca de 7,5% da capacidade total de armazéns de grãos do país (OCB, 2009). Essas organizações estão presentes em todas as regiões brasileiras: sudeste (37%), Nordeste (25%), Sul (19%), Norte (10%) e Centro-Oeste (9%). Entretanto, a região sul e sudeste concentram as cooperativas cujo faturamento agregado regional equivale respectivamente a 51% e 39% do faturamento total.

2.4.1 Cooperativas agropecuárias brasileiras e as instituições formais

As instituições numa sociedade são as denominadas “regras do jogo”, desenvolvidas com o objetivo de reduzir incertezas no mercado e, portanto, os custos de transação. Os institutos estabelecem incentivos e padrões das transações contratuais entre e intra-organizações. Ainda, essas regras influenciam a forma como a organização surge e se comporta e afetam os seus modelos de governança corporativa e desempenho (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1993).

Em geral, as instituições são classificadas em formais e informais. Como instituições formais entende-se, por exemplo, o conjunto de leis, decretos, instruções legais, que são impostas por um governo ou agente com poder de coerção. Já as informais seriam estatutos, códigos de conduta, normas e costumes formados pela própria sociedade. Portanto, o ambiente institucional formal e informal impõe restrições às formas de governança das cooperativas.

Segundo Franke (1988), o funcionamento das companhias ou sociedades cooperativas no Brasil teve início por meio dos Decretos nº 796, 869 e 1.429, ambos do

século XIX, que permitiram a criação desse tipo de organização. Ainda, o autor acrescenta que a primeira lei que dá disciplina jurídica a esse tipo de sociedade no país foi a Lei 1.637, promulgada em 1907. Para Bulgarelli (2000) o instituto conferia liberdade para as cooperativas serem constituídas e funcionarem e não estabelecia sua subordinação a nenhum órgão estatal. A única imposição institucional era o depósito dos seus atos constitutivos na Junta Comercial e informação semestral da lista dos sócios e as alterações estatutárias.

Juvêncio (2001) relata que o Decreto nº 22.239/32, editado em 19/12/1932, dispõe que as cooperativas poderiam ser constituídas independentemente de autorização governamental e deveriam somente obter registro na Junta Comercial. A sua reedição em 1938 por meio do Decreto Lei nº 581/38, publicado em 01/08/1938, estabelece o processo de fiscalização das organizações e delega essa atividade aos Ministérios da Agricultura, Fazenda, Trabalho e Indústria e Comércio. O mesmo ainda obriga que todas as cooperativas a serem constituídas devem se registrar no Ministério da Agricultura.

Posteriormente, o Decreto 6.980/41 e a Lei 5.154/42, de acordo com Juvêncio (2001), regulamentam a fiscalização das cooperativas e dão ao governo poder de intervenção nessas organizações.

O processo de fiscalização consistia em obrigar as organizações a enviar ao Ministério da Agricultura as atas de reunião dos Conselhos de Administração e Fiscal e das assembleias gerais, os balanços e demais demonstrativos contábeis e relatórios administrativos do exercício.

Em 1943, por meio do Decreto-lei 5893, o governo federal cria Caixa de Crédito Cooperativo com a finalidade de amparo e assistência financeira às cooperativas e posteriormente, em 1951, por meio da Lei nº 1412/51 transforma-a no Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC).

De acordo com Franke (1988), em 1966 o governo edita o Decreto-lei nº 59/66 para dar disciplina jurídica às cooperativas. Segundo Bulgarelli (2000), com esse instrumento jurídico o governo buscou centralizar todo o sistema cooperativista brasileiro e estabelece que a partir desse instrumento a cooperativa para funcionar precisa solicitar autorização prévia ao Poder Público; limita a área de ação dessas

organizações a um conceito municipal e cria o Conselho Nacional do Cooperativismo (CNC), conjuntamente com o Fundo Nacional do Cooperativismo.

Ao CNC foi delegada a função de orientação geral da política cooperativista nacional. O órgão funcionava junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e era composto por representantes do Governo Federal e por membros indicados pela OCB (OCESP, 2002).

Périus (1988) relata que a partir de 1971, com a edição da Lei 5.764/71¹³, o governo manteve e aprimorou o sistema de fiscalização e controle das sociedades cooperativas ao definir que estas seriam exercidas por órgãos oficiais relacionados às principais atividades desenvolvidas pelas organizações.

Nesse sentido, Juvêncio (2001) aponta que a partir da lei específica e do Decreto 68.153/71, esses processos ficaram divididos da seguinte forma: ao Banco Central (BACEN) caberia a fiscalização das cooperativas de crédito e das seções de crédito rural das cooperativas agropecuárias mistas; o Banco Nacional da Habitação (BNH) seria responsável pelas cooperativas habitacionais; e as demais cooperativas ficariam sob responsabilidade do INCRA.

Posterior a esse fato, as cooperativas de crédito, independentemente de serem rural ou mútuo, e as seções de crédito rural das cooperativas agropecuárias passaram e são até hoje regulamentadas pelo BACEN, sujeitas inclusive ao processo de interdição¹⁴.

Para Mello (1988), o desempenho das atividades de fiscalização realizadas pelo Estado tinha como objetivo gerar transparência na administração da cooperativa e garantir o cumprimento dos princípios cooperativistas e da Lei 5.764/71, sobretudo na proteção dos cooperados.

Entretanto, o perfil intervencionista adquirido pelo INCRA passou a ser encarado como entrave ao crescimento, desenvolvimento e ganho de competitividade das cooperativas. Assim, essas organizações se mobilizam e criam mecanismos para

¹³ Promulgada em 10/12/1971 e que até hoje regula este tipo de sociedade.

¹⁴ A lei 4.595/64, em seu artigo 18, parágrafo 1º, dá ao Banco Central do Brasil (BACEN) a prerrogativa de autorizar o funcionamento das cooperativas de crédito no Brasil. As regulamentações do BACEN preveem as regras para essas sociedades continuarem funcionando, conseqüentemente regulando sua forma de atuação enquanto entidade financeira.

alterar o ambiente institucional vigente. Nesse sentido, Périus (1988, p.55) relata que em 1983 “[o] movimento cooperativista (...) iniciou o debate em torno da sua maior independência.”

Ainda, de acordo com o autor, paralelamente à insatisfação das cooperativas, o próprio INCRA e o Ministério da Agricultura se mostraram favoráveis à delegação de parte das suas funções às entidades estaduais de representação do cooperativismo.

Como reflexo das intenções de ambas as partes, ocorreu, no ano de 1983, o firmamento de dois projetos governamentais denominados de “autocontrole”, um no Rio Grande do Sul e outro no Paraná.

O projeto de autocontrole consistia em o INCRA delegar à entidade de representação das cooperativas, no caso específico a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) e do Rio Grande do Sul (OCERGS) a responsabilidade de fiscalizar e controlar as cooperativas agropecuárias do seu Estado e repassar as informações exigidas pelo órgão de controle; se acaso houvesse a necessidade de intervenção ambas as entidades participariam do processo.

A partir de 1984, o governo, para aprimorar ainda mais a regulamentação das cooperativas, promulgou o Decreto nº 90.393, em 30/10/1984, que criou a Secretaria Nacional de Cooperativismo (SENACOOB) vinculada ao Ministério da Agricultura, repassando a este todas as atividades anteriormente desenvolvidas pelo INCRA (OCESP, 2002).

Em 1988, diante das manifestações das cooperativas contrárias ao processo de fiscalização e ao êxito do projeto de autofiscalização, a OCB organizou o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo¹⁵ em que foi estabelecido que o sistema cooperativista deveria buscar a sua autonomia administrativa e política e que, se possível, isso deveria estar previsto na Constituição Federal, que seria promulgada no mesmo ano (CBC, 1988).

Assim, a Constituição Federal (CF) muda significativamente o ambiente institucional do cooperativismo brasileiro, pois no Art. 5º, inciso XVIII, estabelece que:

¹⁵O X CBC ocorreu no ano de 1988, na cidade de Brasília.

“[A] criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (BRASIL, 1988).

Do ponto de vista jurídico, de acordo com Juvêncio (2001), a promulgação da Constituição foi um avanço na questão legal. Entretanto, a ausência de uma legislação específica, que substituísse ou renovasse a Lei nº 5.764/71 e reconhecesse as inovações constitucionais, gerou um enfraquecimento das instituições vigentes.

As alterações institucionais marcantes que merecem destaque para o cooperativismo, após a promulgação da CF em 1988, são os atos do Governo Federal que estabeleceram o fim das atividades do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC)¹⁶ e a não nomeação dos integrantes do Conselho Nacional do Cooperativismo (CNC), acarretando na sua inoperância.

No ano de 1998, outra mudança importante no ambiente institucional para o cooperativismo foi a criação do seu Sistema “S”, denominado de Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), por meio da Medida Provisória nº 1.715/98, reeditada posteriormente sob o nº 2168-40, com objetivo de fomentar a profissionalização da gestão das cooperativas brasileiras, funcionando junto à OCB.

2.4.1.1 O Ambiente Institucional e a alocação dos direitos de propriedade

A alocação inicial dos direitos de propriedade nas cooperativas agropecuárias brasileiras é primariamente estabelecida pelo ambiente institucional formal externo - Lei nº 5764/1971. Isto é, este instituto regula desde o número mínimo de proprietários até as formas de execução do controle.

Direito ao Resíduo

No que se refere ao direito ao resíduo, o instituto regula a formação inicial e a retirada do capital social, sua remuneração, formas para execução, acesso e transferência. Pois, estabelece, por exemplo, que a cooperativa singular, ou seja, aquela criada para prestar serviço direto ao associado, seja constituída com ao menos

¹⁶ As atividades do BNCC foram extintas por meio do Plano Collor I, editado no ano de 1990.

20 proprietários; as centrais e federações necessitam de ao menos três singulares para serem criadas.

A Lei 5764/71 impõe que não é permitido ao cooperado adquirir mais de um terço do capital social da organização, salvo nas cooperativas em que a regra para se tornar sócio prevê critérios de proporcionalidade às atividades econômicas dos proprietários. Nos casos de desligamento do cooperado, a lei estabelece que o estatuto da sociedade deverá prever a forma de devolução do capital, ou seja, caberá ao conselho estudar a melhor forma devolução¹⁷ (BRASIL, 1971).

Ainda, o instituto define que às cooperativas é somente permitido remunerar o capital social integralizado pelo proprietário até o limite de 12% ao ano; outros benefícios aos cooperados, por exemplo, votos ou acesso a serviços ou produtos não podem tomar por base a quantidade de capital social dos sócios.

Adicionalmente, a lei estipula que os resíduos¹⁸ serão distribuídos proporcionalmente às transações econômicas do cooperado com a cooperativa e que a aquisição de capital social da cooperativa é permitida somente aos proprietários, que também serão usuários dos seus serviços. Por fim, ainda impõe a obrigatoriedade de que a transferência de capital social entre cooperados seja autorizada pelo conselho de administração (BRASIL, 1971).

As características dos direitos aos resíduos das cooperativas brasileiras, apresentados acima, por definição legal, se aplicam a todos os tipos de cooperativas agropecuárias. Assim, é possível afirmar que suas características se assemelham às características das cooperativas agropecuárias americanas denominadas como tradicionais por Chaddad e Cook (2004).

¹⁷ Em geral, nos estatutos sociais o resgate da cota de capital pelo cooperado segue regras que impõem que o resgate do capital não é simultâneo ao desligamento do cooperado do quadro de sócios. A justificativa apresentada pelos conselhos é a necessidade de salvaguardar a continuidade da sociedade. Entretanto, essa "cláusula de segurança" inibe uma das alternativas ao cooperado manifestar o desalinhamento de interesse com o controle da organização. Isto é a saída da sociedade, conforme aponta Holmstrom (1999).

¹⁸ No caso brasileiro os resíduos são denominados de sobras apuradas no exercício (Brasil, 1971)

Direito ao Controle

De forma semelhante aos direitos aos resíduos, o direito de controle das cooperativas agropecuárias brasileiras também é primariamente estabelecido pelo ambiente institucional formal externo.

Inicialmente o instituto aloca o direito de decidir sobre o uso do ativo, ou seja, o direito de controle residual nos seus proprietários, como se depreende da seguinte passagem:

Art. 38 A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade [...] (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção I).

Complementarmente, impede que os detentores do direito de controle formal, ou seja, os membros do conselho de administração acumulem também o direito de controle residual. Pois estabelece que os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação de projetos que executaram ou fiscalizaram (BRASIL, 1971).

Ainda, a lei aloca e restringe os direitos de controle formal a um conselho de administração formado exclusivamente por proprietários eleitos entre eles, conforme demonstra seu Art. 47:

Art. 47 A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral [...]
§1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração. (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção IV).

O instituto também prevê, com base no artigo 48 descrito abaixo, a possibilidade da separação do processo decisório, ou seja, a transferência (delegação) das decisões de gestão a agentes contratados formalmente.

Art. 48 Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção IV).

Por fim, a Resolução nº 12 do Conselho Nacional do Cooperativismo (CNC) – órgão inativo desde a implantação do Plano Color I em 1991 – define as possíveis estruturas de governança das cooperativas:

[A] Sociedade Cooperativa será administrada por um dos seguintes órgãos: a) Diretoria; b) Conselho de Administração em que todos os componentes tenham funções de direção; c) Conselho de Administração constituído por uma Diretoria – Executiva e por membros vogais (FLEMING, 2007, p. 117).

Finalmente, essa regulamentação, ao invés de dividir as funções do conselho administrativo em atividades de fiscalização e gestão, conforme possibilidade apontada por Becht, Bolton e Röell (2002), cria o Conselho Fiscal para monitorar a gestão da organização e impede que os mesmos membro componham ambos os órgãos¹⁹:

A administração da sociedade será fiscalizada assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral [...]. O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção V).

Embora a Resolução nº 12 do CNC enrijeça os possíveis modelos de governança e a Lei 5764/71 imponha a necessidade de eleição do conselho de administração e fiscal, é importante apontar que o instituto abre espaço para que a sociedade, por meio de seu estatuto social, determine a alocação ótima dos direitos de controle e separação do processo decisório. Haja vista o seu artigo 21, inciso V, descrito abaixo:

Art. 21 O estatuto da cooperativa, além de atender o disposto no artigo 4º, deverá indicar:

Inciso V: [O] modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais; (BRASIL, 1971 – Capítulo IV, Seção II).

¹⁹ Embora o autor esteja convencido da importância de se estudar a alocação de direitos, papel e importância do conselho fiscal nas cooperativas brasileiras, nesse trabalho, como etapa inicial de investigação, o enfoque é o Conselho de Administração dessas organizações.

2.4.1.2 Modelos de governança

Baseado na configuração dada pelas instituições externas (Lei 5764/71 e Res. nº 12 do CNC) constrói-se a Figura 2 para representar as possíveis variações dos modelos de governança para as cooperativas agropecuárias brasileiras (modelos 1, 2 e 3). Na mesma, ainda são adicionados os modelos de governança predominantes nas cooperativas americanas (modelo 4) e europeias (modelo 5), delineados respectivamente a partir de Ginder e Deiter (1989), Pellervo (2000), Hendrikse (2005) e Bijman e Van Dijk (2009).

Note que a classificação das cooperativas em uma ou outra estrutura de governança somente pode ser feita a partir da análise da alocação dos direitos de controle formal e dos direitos decisórios descritos no estatuto social e nas relações de agência no interior da organização.

O modelo 1 descreve uma estrutura de governança composta por cinco órgãos: assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva e gerentes intermediários. Nesse modelo duas relações de agência são destacadas: entre proprietários (principal) e conselho de administração (agente); entre conselho administrativo (principal) e diretor presidente da diretoria executiva (agente).

A assembleia geral elege o conselho de administração e lhe transfere autoridade para atuar em prol do interesse da sociedade e a incumbência de monitorar ou conduzir a gestão de forma a inibir possíveis expropriações dos direitos de propriedade dos sócios.

Nesse sentido, os proprietários delegam ao conselho administrativo o direito formal de controle, ou seja, a incumbência de definir quem será o seu presidente e os integrantes da diretoria executiva da organização. Em outras palavras, a assembleia geral transfere ao conselho administrativo a autoridade para nomear e demitir o responsável pela gestão sem consultá-la previamente, mesmo que esse seja um de seus membros. Ainda, o modelo permite que a diretoria executiva, inclusive o seu diretor presidente - CEO, seja ocupada por agentes contratados e que não integrem o conselho de administração eleito pela assembleia geral.

Nas cooperativas, cujo estatuto determina as alocações descritas acima, as condições C1 e C2 para a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão são satisfeitas. Assim, nessas cooperativas existe, no mínimo, a separação *de jure*. Pois, o direito de controle formal é alocado e legalmente existe a separação do processo decisório, isto é, o conselho de administração se responsabiliza pelas decisões de controle e aloca as decisões de gestão ao diretor presidente ou CEO²⁰.

O modelo 2 aponta um arranjo composto por quatro órgãos: assembleia geral, conselho fiscal, conselho ou diretoria executiva e gerentes contratados. Nesse tipo de arranjo há duas importantes relações de agência: entre proprietários (principal) e diretoria executiva (agente); entre diretoria executiva e demais gerentes (agentes).

Nesse modelo a assembleia geral elege diretamente os membros que ocuparão os cargos do conselho ou diretoria executiva, inclusive o diretor presidente. Os membros são eleitos em número semelhante aos cargos executivos da organização e têm a responsabilidade legal pela gestão da organização. Então, por definição legal, o diretor presidente eleito se torna o principal responsável pela gestão.

Portanto, nesse modelo os proprietários não delegam o direito de controle formal da organização à diretoria eleita. Haja vista não existir a possibilidade de outro órgão que não seja a assembleia geral alterar seus integrantes, por exemplo, demitir o diretor presidente. Assim, a condição C1 não é observada nessas cooperativas.

É possível que nesse modelo a diretoria executiva eleita contrate um profissional para atuar como CEO e lhe transfira autonomia para conduzir a organização. Caso isso aconteça, a condição C2 é satisfeita, pois há a separação do processo decisório, caracterizada pela relação de agência intermediária. Entretanto, a transferência das decisões de gestão é caracterizada como informal e não afeta a alocação dos direitos de controle, pois perante a assembleia o responsável pela gestão é o diretor presidente eleito.

²⁰ É possível que o conselho estabeleça que o cargo de CEO ou Diretor Presidente seja ocupado por um de seus membros. Diante dessa escolha a condição C2 não é satisfeita e a separação nessa cooperativa é apenas parcial.

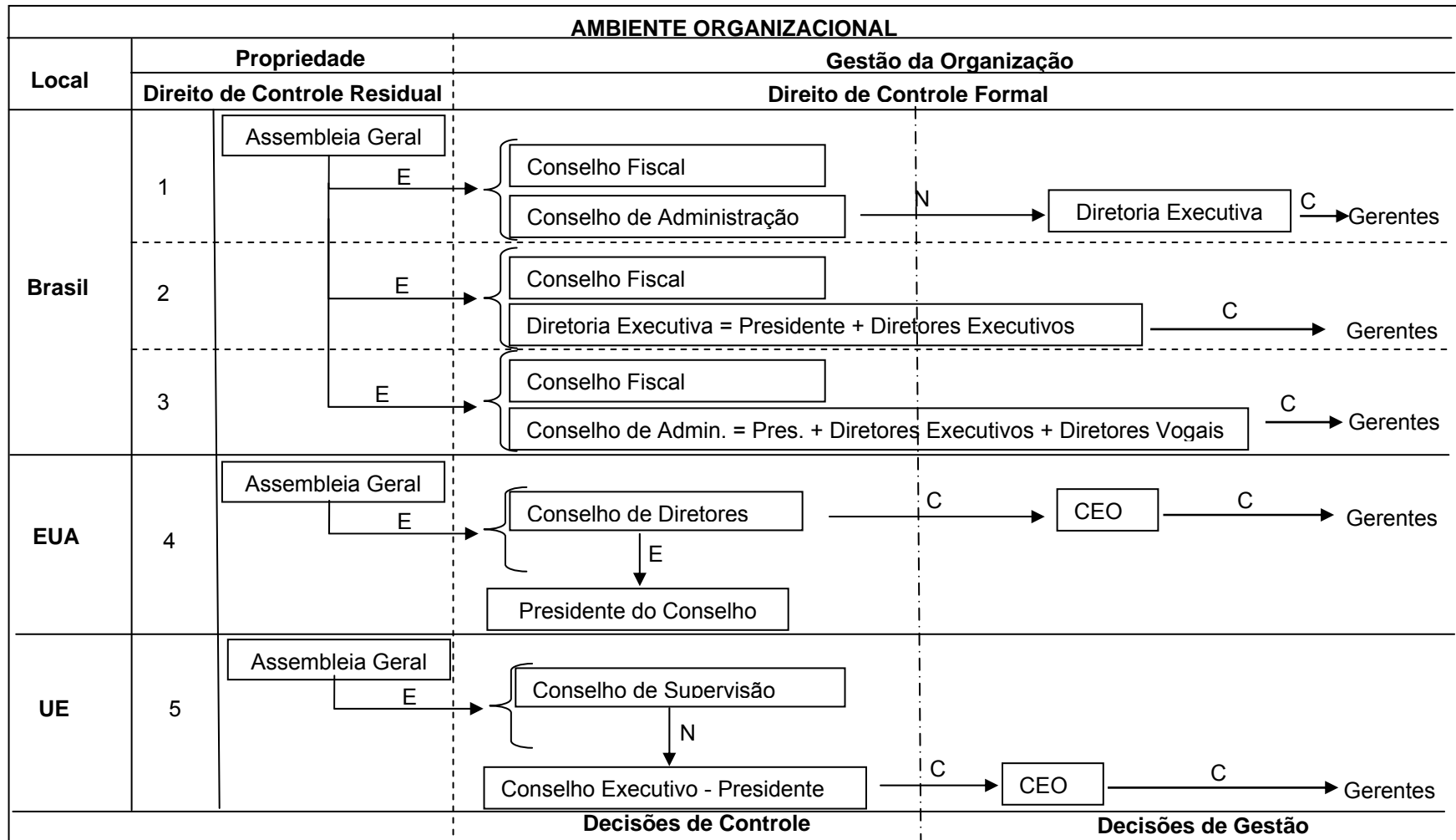


Figura 2: Separação entre Propriedade e Gestão da Organização e Decisões de Controle e Gestão em Cooperativas Agropecuárias.

Notas: E = Elege; N = Nomeia; C = Contrata

Fonte: elaboração própria

Portanto, as cooperativas que aderem a essa possível estrutura de governança legal têm separação no máximo parcial, pois C1 e C2 não são adotadas conjuntamente.

O modelo 3 possui uma estrutura de governança com quatro órgãos: assembleia geral, conselho fiscal, conselho administrativo e gerentes contratados. Esse modelo pode ser considerado um misto dos modelos anteriores e difere de cada um deles em dois aspectos específicos ao conselho de administração: delegação dos direitos de controle formal e composição do conselho.

A semelhança com o modelo 2 é a possibilidade de os proprietários elegerem diretamente o presidente do conselho de administração, porém, similarmente ao modelo 1, os associados também podem transferir autonomia ao conselho para nomear e destituir o CEO.

A peculiaridade desse conselho é a sua composição, pois, em geral, possui maior número de membros em relação aos modelos anteriores. Nesse modelo existe a figura dos conselheiros vogais, que são eleitos com a função de substituir os conselheiros efetivos, caso seja necessário, sem a necessidade de haver uma nova assembleia para preencher o cargo do diretor executivo eleito (FLEMING, 2007, P. 117).

Da mesma forma que no modelo 2, no terceiro modelo também é possível que os diretores executivos contratem outro agente (CEO) para assumir as responsabilidades sobre as decisões de gestão e se concretize a separação do processo decisório. Porém, não é possível assumir que os proprietários concentram o direito de controle formal sem que seja analisado o estatuto social da cooperativa.

O modelo 4 descreve as estruturas de governança do cooperativismo agropecuário americano. Tradicionalmente sua arquitetura organizacional é composta por quatro órgãos para a gestão: assembleia geral, conselho de administração, gerente geral (CEO) e demais gestores contratados. A assembleia geral elege o conselho de administração, que, por sua vez, elege o presidente do conselho e contrata o CEO e esse se responsabiliza por contratar os demais gerentes da organização (GINDER; DEITER, 1989). Assim, aparentemente existe a delegação dos direitos de controle formal e a separação do processo decisório.

O modelo 5, baseado em Hendrikse (2005) e Pellervo (2000), demonstra que as cooperativas agropecuárias da União Europeia apresentam estrutura de governança com cinco diferentes órgãos: assembleia geral, conselho de supervisão, conselho de administração, CEO e demais gerentes. Os proprietários elegem o conselho de supervisão que nomeia membros externos para compor o conselho de administração e esse contrata o CEO. Da mesma forma que o modelo americano, aparenta existir a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão.

2.5 A amostra da pesquisa

As cooperativas que fizeram parte da pesquisa foram as singulares, centrais ou federações atuantes no agronegócio, localizadas nos Estados de Minas Gerais (MG), Paraná (PR), Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC) e São Paulo (SP). Os estados foram escolhidos por congregarem conjuntamente 702 organizações, quantidade equivalente a 45% do total das cooperativas similares em todo o país e acima de 90% do total faturado em 2008. A Tabela 1, abaixo, apresenta a amostragem por unidades da federação.

Tabela 1 - Distribuição das cooperativas agropecuárias nos estados definidos para estudo – (2008)

Estado	Cooperativas		Faturamento	
	Total	%	Total (R\$ - bi)	%
Minas Gerais	192	12	13,87	19
Paraná	80	5	18,60	26
Rio Grande do Sul	242	16	9,64	13
Santa Catarina	54	3	8,07	11
São Paulo	134	9	15,32	21
Total dos estados pesquisados	702	45	65,5	91
Brasil	1544	100	72,2	100

Fonte: OCB (2009)

2.5.1. Metodologia de Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa de campo consistiu em coletar informações primárias junto às cooperativas sobre delegação dos direitos de controle formal, alocação das decisões de controle e gestão, nível de dedicação do presidente e dualidade do cargo de agente responsável pela gestão. Essas informações foram retiradas dos seus estatutos sociais e das respostas obtidas no questionário encaminhado ao presidente do conselho de administração.

Os estatutos sociais foram acessados nas sedes das unidades estaduais da OCB²¹. A exceção ocorreu no estado de São Paulo, onde o contato foi feito diretamente com os presidentes das cooperativas e solicitado o encaminhamento do documento para análise.

O contato inicial com as OCE's ocorreu via telefone e foi concretizado por correspondência oficial emitida pela coordenação do Centro de Agronegócios da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (GV-Agro). A partir da resposta positiva da OCE em colaborar com a condução da pesquisa, foram agendadas as visitas na sua sede para apresentar com maior detalhamento o projeto e acessar os estatutos. As visitas duraram em média quatro dias úteis.

Dada a limitação de tempo para acessar todos os estatutos foi definida uma amostra mínima de 15% do total de cooperativas existentes em 2008 para cada estado. A fim de tornar a amostra aleatória, foram escolhidos os estatutos com base no número de registro da cooperativa na OCE ou por seu município sede. Esse procedimento evitou que o pesquisador tivesse contato com o nome da cooperativa e que isso orientasse a escolha. A Tabela 2, adiante, apresenta o total de estatutos analisados por estado e representatividade da amostra.

Ainda, nas unidades estaduais que organizam suas informações por ordem do número de registro da cooperativa a seleção foi aleatória, a fim de evitar uma sequência ascendente ou descendente, pois seguir uma dessas ordens aumentaria a probabilidade de analisar estatutos de cooperativas mais antigas ou mais novas. Nas

²¹ A Lei 5764/71, Art. 105, estabelece a existência da OCB para representar, em nível nacional, as cooperativas brasileiras. Essa organização é constituída de unidades estaduais – Organização das Cooperativas Estaduais (OCE).

entidades onde a organização dos arquivos ocorre por municípios foi solicitado ao funcionário responsável pelos dados que disponibilizasse o número de estatutos que além de representar o município também abrangesse o maior número de cidades por estado.

Tabela 2 - Distribuição da amostra de cooperativas acessadas na pesquisa

Estado	Estatutos Avaliados		Questionários respondidos		Importância econômica (R\$ bi)	
	Total	%	Total	%	Total	%
Minas Gerais	60	31,2	33	55,0	3,2	23
Paraná	43	53,7	9	20,9	9,2	49
Rio Grande do Sul	60	24,7	13	21,7	2,6	27
Santa Catarina	35	64,8	11	31,4	2,4	30
São Paulo	22	16,4	11	50,0	1,9	12
Amostra	224	31,9	77	34,4	19,3	29
Total	702	100	224	100	65,5	100

Fonte: elaboração própria

A análise dos estatutos teve como roteiro as questões descritas no anexo A, que, dentre outras informações, gerou aquelas referentes à alocação dos direitos de controle residual e formal entre proprietários e conselho de administração.

O entendimento da alocação das decisões de controle e gestão e da atuação do presidente do conselho foi realizado a partir das informações coletadas por meio de questionário (anexo B) submetido à cooperativa.

A construção do questionário consistiu em quatro etapas complementares: discussão teórica sobre o tipo de informação que se deveria coletar; debate com os profissionais das OCE's sobre a existência das informações solicitadas e o método aplicação que apresentaria melhor resultado; aplicação de questionário piloto *in loco* junto a diferentes cooperativas agropecuárias localizadas no estado de MG e SP; e, por fim, o ajuste final na forma de indagação das questões.

Para realizar a aplicação piloto, foram escolhidas cooperativas com base no seu faturamento. Foi escolhida uma cooperativa com receita acima de R\$ 500 milhões, outra com receita entre R\$ 100 e 500 milhões e ainda uma terceira com faturamento abaixo de R\$ 100 milhões. O experimento consistiu em aplicar o questionário pessoalmente para averiguar os tipos de dúvidas que cada pergunta suscitaria, averiguar o número de funcionários que o presidente do conselho necessitaria consultar

para responder e o tempo dispendido para o preenchimento. A partir dos resultados foram reorganizados tópicos do questionário e algumas perguntas foram reescritas, considerando as sugestões dos presidentes que participaram do experimento, para facilitar o entendimento e otimizar o tempo e número de pessoas a serem consultadas²².

Para que a cooperativa compusesse a amostra final era necessário que seu estatuto tivesse sido analisado e que respondesse o questionário. Assim, a amostra final consistiu de 77 organizações cooperativas: 74 singulares, duas centrais e uma federação. Os dados representaram aproximadamente 11% do total do número de cooperativas existentes nos estados e 29% do total de faturamento conjunto.

O banco de dados foi contruído a partir das informações retiradas do estatuto e do questionário. Primeiramente foram alimentados os dados retirados dos 224 estatutos sociais analisados e na sequência os dados dos 77 questionários recebidos. Na medida em que os questionários consistiam em 40 diferentes tipos de informações foi necessário, para alguns casos, contatar novamente a cooperativa e averiguar inconsistências ou falta de informações. Mesmo com a filtragem e esforço para adequar os dados, houve duas informações que foram descartadas por inconsistência nas respostas, sendo elas: existência ou não de contrato entre a cooperativa e o principal responsável pela gestão e quem seria o responsável por definir o tamanho do portfólio da organização.

2.5.2 Estatística descritiva da amostra

As características das cooperativas são descritas na Tabela 3 da amostra com média, desvio-padrão e, quando o caso, a frequência das cooperativas. É possível averiguar que no ano de 2008 a cooperativa padrão da amostra tinha 37 anos, contava com 2.648 cooperados e 447 funcionários.

²² O fato de o questionário ter sido submetido à cooperativa para preenchimento não garante que o presidente do conselho de administração o tenha respondido e isso pode ser considerado um dos fatores que limitam a pesquisa, haja vista não ter sido possível controlar quem efetivamente foi o responsável pelo preenchimento do questionário.

As cooperativas faturaram R\$ 251,2 milhões em média e atuavam em cerca de sete municípios com a presença de ao menos um funcionário em tempo integral. A maior parte delas (32%) atuava na compra, produção ou distribuição de insumos, 62% detinham algum tipo de atividade agroindustrial e na média apresentavam elevada concentração de atividades econômicas²³.

Os proprietários (cooperados) das cooperativas na amostra se reuniram em média uma vez a cada 197 dias em assembleia geral, ou seja, um monitoramento com mais de uma reunião por ano e um sistema de voto predominantemente (90%) de um homem, um voto.

O conselho de administração da amostra era composto de oito membros, eleitos para um mandato de 3,2 anos, e se reuniam em média a cada 28 dias. Ainda, 71% desses órgãos contavam com a colaboração de auditores externos e seus presidentes se dedicavam em torno de 29 horas por semana à cooperativa.

Um olhar sobre os dados das cooperativas por Estado pesquisado permite apontar que no Rio Grande do Sul estavam as cooperativas com idade média mais elevada e com maior número de cooperados. No Paraná, estavam aquelas com maior número de funcionários e que também apresentaram maior faturamento por organização, maior abrangência geográfica e a maior proporção de cooperativas com atividade agroindustrial.

²³ A média do índice de concentração de atividades econômicas era de 0,513 (ou 5130 pontos), o que significa que, em média, apenas duas atividades econômicas representam quase a totalidade do faturamento das cooperativas. Esse indicador foi baseado no *Índice de Herfindahl Hirschmann* (HHI), adaptado para mensurar o grau de concentração dos diferentes produtos no faturamento na cooperativa (SERIGATI; AZEVEDO; ARELLANO, 2009).

Tabela 3 - Características das cooperativas agropecuárias brasileiras, considerados as amostras e os Estados amostrados (ano - 2008)

(continua)

Caracterização das cooperativas	Resultados observados						
	MG	PR	RS	SC	SP	Total	
Idade em anos							
Média	34	41	46	28	43	37	
Desvio-padrão	19	16	18	16	22	19	
Total de Cooperados							
Média	1408	3964	4444	2372	3442	2648	
Desvio-padrão	2270	7024	3567	4338	5367	4143	
Total de Funcionários							
Média	142	2012	342	378	274	447	
Desvio-padrão	346	2382	358	513	433	1031	
Faturamento (R\$ milhões)							
Média	97,17	1018,7	201,7	220,7	174,3	251,20	
Desvio-padrão	301	1433	206	315	273	604	
Área de atuação (municípios)							
Média	3	15	7	10	7	7	
Desvio-padrão	4	18	6	16	10	10	
Principal atividade	Leite	Grãos	Grãos	Insumos	Insumos	Insumos	
Representatividade	42%	44%	54%	45%	55%	32%	
Cooperativas com Agroindustrial	39%	89%	85	82	64%	62%	
Índice de concentração (HHI)							
Média	0,561	0,376	0,401	0,486	0,646	0,513	
Desvio-padrão	0,237	0,280	0,271	0,298	0,333	0,279	
Periodicidade das assembleias gerais (intervalo em dias entre assembleias)							
Média	214	196	191	167	193	197	
Desvio-padrão	509	466	439	408	354	450	

Tabela 3 - Características das cooperativas agropecuárias brasileiras, considerados as amostras e os Estados amostrados (ano - 2008)

Caracterização das cooperativas	Resultados observados					
	MG	PR	RS	SC	SP	Total
Cooperativas com modelo um homem, um voto	97%	67%	92%	82%	91%	90%
Tamanho do conselho de administração						
Média	7	10	11	8	7	8
Desvio-padrão	3	5	5	3	5	4
Mandato (anos)						
Média	3,2	3,5	2,9	3,4	3,5	3,2
Desvio-padrão	0,6	0,5	0,6	0,7	0,5	0,6
Periodicidade das reuniões do conselho (intervalo em dias entre as reuniões)						
Média	29	26	28	24	29	28
Desvio-padrão	121	88	106	29	78	65
Dedicação do Presidente do conselho (em horas)						
Média	22	31	43	37	25	29
Desvio-padrão	17	21	3	13	15	17
Cooperativas com auditoria externa (%)	55	78	85	91	82	71

Fonte: elaboração própria

No Rio Grande do Sul, as cooperativas atuavam predominantemente na produção de grãos (soja), enquanto no Paraná, mesmo com a maior parte das cooperativas atuando em grãos, há uma menor concentração de atividades econômicas, haja vista o seu índice HHI ter sido o menor entre todos os Estados.

Em Santa Catarina, os cooperados se reuniram com mais frequência que os demais Estados; no Paraná as cooperativas proporcionalmente possuem mais modelos de votação que diferem do princípio um homem, um voto.

As cooperativas com maior número de integrantes no conselho de administração eram as do Rio Grande do Sul, enquanto que as de São Paulo e Minas Gerais as com menor quantidade de integrantes. Os membros dos conselhos que se reuniam com menor intervalo eram os de Santa Catarina, que também eram os que mais contavam com a colaboração de auditores externos.

Os membros do conselho administrativo das cooperativas gaúchas tinham o menor tempo de mandato que os demais Estados e, ao mesmo tempo, os seus presidentes, em média, se dedicaram mais às atividades da organização.

3 MENSURAÇÃO DA SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E DECISÃO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

3.1. Introdução

O instituto legal e doutrinário que rege as cooperativas agropecuárias brasileiras estabelece que o direito ao controle do proprietário é desvinculado das suas cotas de capital e do montante das transações econômicas que realiza com a organização, configurando uma particularidade aos direitos de propriedades dessas empresas. Essa peculiaridade, se aliada à propriedade difusa, presença de contratos incompletos e assimetria de informação, permite o surgimento dos problemas de controle nas cooperativas. Em outras palavras, permite, por exemplo, aos proprietários, a possibilidade de expropriar os demais sócios ou consumir bens não pecuniários caso o processo decisório não esteja separado.

Em países de economia desenvolvida, conforme apresentado na Figura 3, as cooperativas agropecuárias apresentam modelos de governança corporativa que desvinculam os proprietários das decisões de gestão. No Brasil, Bialoskorski Neto (2003), Waack e Machado Filho (1999) e Zylbersztajn (1994) partem de observações empíricas sobre a presença de cooperados nos cargos de tomada de decisão e apontam que nessas organizações não há separação entre propriedade e controle²⁴.

A aparente diferença entre as cooperativas agropecuárias brasileiras e aquelas localizadas em países de economia desenvolvida motivou a realização desse ensaio, que objetivou averiguar a existência da separação entre propriedade e decisão de gestão nas organizações brasileiras e avaliar se a separação ocorre *de jure* ou *de facto*.

O ensaio inova em relação aos demais por apresentar uma metodologia que permite mensurar a existência da separação nas cooperativas agropecuárias brasileiras de modo abrangente, incluindo elementos informais de eventual delegação. O constructo é sintetizado em um índice, cujo valor permite inferir sobre o grau de

²⁴ Uma vez que existe alguma confusão de nomenclatura sobre o conceito, conforme aponta Fama e Jensen (1983a), infere-se que para o caso brasileiro os autores tratam separação entre propriedade e controle como sinônimo para separação entre propriedade e decisões de gestão.

separação entre propriedade e gestão nessas organizações e ainda se a mesma ocorre *de jure* ou *de facto*.

Nas próximas quatro seções são apresentadas as etapas complementares do ensaio: metodologia de mensuração, resultados encontrados e conclusões.

3.2 Metodologia de mensuração

As metodologias existentes na literatura são desenvolvidas para mensurar o grau de separação entre propriedade e controle e tradicionalmente se baseiam em indicadores que apontam a proporção entre membros internos e externos no conselho de administração ou concentração dos direitos ao resíduo entre os proprietários. Essas medidas, como se verá a seguir, não se adequam para representar a separação entre propriedade e gestão, especificamente se o objeto de estudo são as cooperativas agropecuárias brasileiras.

Por exemplo, os trabalhos de Berle e Means (1932), Demsetz e Lehn (1985), Bebchuck (1999), Santiago-Castro e Brown (2007) utilizam índices que representam a concentração de ações dos proprietários para caracterizar a estrutura de controle das organizações que transacionam capital em bolsas. Entretanto, essa medida de concentração é imprópria, pois, conforme apresentado em (1b), em cooperativas o critério de voto adotado se dá, majoritariamente, com base no princípio do um homem um voto e não em voto por ações.

No que se refere à proporção entre membros internos e externos no conselho de administração, esse indicador representa uma redução na probabilidade de expropriação dos principais pelos agentes (HERMALIN; WEISBACH, 1988). Porém, essa relação não se aplica para as cooperativas brasileiras, pois o seu conselho de administração por impedimento legal é composto exclusivamente por membros eleitos.

Gorton e Schmid (1999) utilizam o número de cooperados como *proxy* para um índice que representa a separação entre propriedade e controle para cooperativas de crédito. Porém, uma vez que a separação é função da propriedade difusa e complexidade da organização, o indicador é definido tautologicamente, uma vez que a complexidade é causa da separação e não a própria separação. Com uma medida

dessa espécie é literalmente impossível testar a hipótese de que complexidade é um determinante da separação entre controle e gestão.

Com base no exposto, antes de apresentar um índice que representa a separação é preciso descrever uma metodologia para averiguar a sua existência nas cooperativas agropecuárias brasileiras. O método deve focar primariamente em dois elementos: a) delegação dos direitos de controle formal; b) alocação do processo decisório, isto é, se as decisões de controle e gestão estão separadas.

As averiguações de (a) e (b) apontam, respectivamente, a ocorrência das condições C1 e C2, apresentadas na seção anterior. A partir delas, é possível averiguar se há separação entre propriedade e decisão de gestão.

A averiguação de C1 é realizada tomando como unidade de análise o contrato da organização, que descreve como os direitos de propriedade dos sócios são alocados e exercidos. Por exemplo, o contrato ou estatuto social das organizações gera a informação sobre a alocação dos direitos de controle residual e formal entre os proprietários e conselho de administração.

A verificação de C2 é feita a partir de informações que relatam *de facto* como as decisões de controle e gestão são alocadas nas organizações e o nível de dedicação dos membros do conselho nas decisões de controle. Portanto, a unidade de análise é a relação de agência entre conselho de administração e responsável pela gestão.

No quadro 1, a seguir, são elencadas as variáveis binárias utilizadas para representar a delegação do direito de controle formal e alocação das decisões de gestão e controle nas organizações.

A definição dessas informações é baseada em trabalhos apresentados anteriormente, que abordam o tema para organizações cooperativas e não cooperativas, tais como Williamson (2007), Hermalin e Weisbach (2003), Baker, Gibbons e Murphy (1999), Aghion e Tirole (1997), Gray e Buttler (1994), Ginder e Deiter (1989), Fama e Jensen (1983a) e Alchian e Demsetz (1972).

Hermalin e Weisbach (2003), Shleifer e Vishny (1997) e Williamson (1984), dentre outros, expõem que é de responsabilidade específica do conselho de administração garantir que os agentes internos à organização não expropriem os proprietários. Para Mizruchi (1983), a manifestação desse direito culmina na autoridade

formal do conselho para contratar e demitir o responsável pela gestão da empresa. Portanto, observar a quem cabe o direito formal de definir o ocupante do cargo de principal executivo (x) revela se ocorre a delegação do direito de controle formal ao conselho administrativo. Em se tratando de uma variável binária, caso o órgão possua esse direito tem-se $x_1 = 1$.

Condição C1	Órgão responsável
Delegação do Direito de Controle Formal (X)	
Contratar e demitir o responsável pela gestão (x)	Conselho de Administração
Condição C2	Órgão responsável
Alocação das Decisões de Gestão e Controle (Z)	
- Decisões de Controle	
Ratificar os projetos de investimentos – z_1	Conselho de Administração
Monitorar o desempenho da gestão (z_2)	
- Decisões de Gestão	
Propor projetos (z_3)	Agente responsável pela gestão
Implementar projetos (z_4)	

Quadro 1: Variáveis que caracterizam a alocação dos direitos e decisões organizações cooperativas

Fonte: elaboração própria

Para Fama e Jensen (1983a), as atividades de proposição (z_3) e implementação (z_4) dos projetos devem ser alocadas nos gestores da organização; por sua vez ratificação (z_1) e monitoramento (z_2) de projetos e alocação dos recursos no conselho de administração. Especificamente para cooperativas, Gray e Buttler (1994) e Ginder e Deiter (1989) apontam para a tendência das decisões operacionais serem delegadas aos gerentes da organização e do estabelecimento das políticas da sociedade e das metas a serem cumpridas ser mantido no conselho diretivo.

Por meio das informações coletadas a campo é possível definir um índice de separação entre propriedade e decisão de gestão, apresentado na equação (3), que caracteriza a estrutura de governança da cooperativa.

$$Y = X + Z; Y \in [0, 2] \quad (3)$$

O índice (Y) é composto por dois elementos. O primeiro (X) representa como os direitos de controle residual e formal estão alocados na organização, ou seja, se a condição C1 é satisfeita. Por exemplo, se os direitos de controle residual e formal estão alocados respectivamente nos proprietários e no conselho de administração, tem-se que C1 é atendida e, portanto, $X = 1$.

O segundo elemento (Z), definido conforme equação (4) abaixo, é refletido na relação de agência entre conselho de administração e o responsável pela gestão. A observação gera informações sobre C2.

$$Z = f(z_i; b; d) = d * \left[\frac{(z_{PR} + z_{IM})}{2} * b \right], \text{ tal que } 0 \leq Z \leq 1 \quad (4)$$

Na equação (4) as variáveis z_{PR} e z_{IM} são *dummies* criadas a partir da observação de como as alocações das decisões de controle e gestão ocorrem e demonstram a sua separação ou concentração na cooperativa. As variáveis representam respectivamente como os projetos são propostos e ratificados e implementados e monitorados e seus valores são definidos considerando as seguintes relações:

$$z_{PR} = \begin{cases} 1, & \text{se } z_1 = z_3 \\ 0, & \text{se } z_1 \neq z_3 \end{cases}$$

$$z_{IM} = \begin{cases} 1, & \text{se } z_2 = z_4 \\ 0, & \text{se } z_2 \neq z_4 \end{cases}$$

Quando $z_1 \neq z_3$ tem-se que a proposição (z_3) e ratificação de projetos (z_1) estão concentradas no principal ou agente; caso contrário, estariam separadas. Da mesma forma, se $z_2 \neq z_4$ as atividades de monitoramento (z_2) e implantação (z_4) de projetos são concentradas em uma única parte da relação de agência. Essas hipóteses implicam

numa relação positiva da informação z_i com o grau de separação entre propriedade e decisão de gestão²⁵.

O valor de $\left(\frac{z_{PR} + z_{IM}}{2}\right)$ é ponderado por b , calculado conforme apontado em (5), que representa o nível de dedicação dos membros do conselho de administração ao processo decisório da cooperativa, que, conforme Aghion e Tirole (1997), é uma medida da separação entre autoridade formal e autoridade real (ou *de facto*). Por simplicidade, o índice considera apenas o tempo que o presidente do conselho se dedica à cooperativa.

$$b = \frac{h}{H}, \text{ tal que } 0 < b \leq 1 \quad (5)$$

O b é definido como a relação entre o total de horas (h) que o presidente do conselho de administração se dedica às atividades da cooperativa e o total de horas semanais (H) de expediente normal da organização. Na medida em que o presidente aumenta ou diminui suas horas de dedicação na organização (h), tem-se, respectivamente, que $b \rightarrow 1$ ou $b \rightarrow 0$. Esse esforço é assumido como determinante para seu conjunto de informações sobre a gestão da organização²⁶.

De acordo com Staatz (1987), as cooperativas agropecuárias são sociedades que afetam diretamente o nível de renda dos proprietários de tal modo que é necessário maior intensidade de monitoramento do conselho sobre o principal executivo nesse tipo de sociedade (HUETH; MARCOUL, 2008). Portanto, b afeta direta e positivamente o grau de separação entre propriedade e decisão de gestão das cooperativas. Assim, na medida em que $b \rightarrow 1$, o presidente tende a desempenhar *de facto* as atividades de ratificação e monitoramento²⁷.

²⁵ O valor soma de z_{PR} e z_{IM} é dividido por dois devido ao mesmo representar a relação de agência entre dois órgãos: conselho de administração (principal) e CEO (agente).

²⁶ Em (5) é estabelecido $H = 48$ horas, que representa seis dias de expediente semanais com oito horas diárias. Adicionalmente, é assumido que a dedicação do presidente à cooperativa sempre será positiva e não nula ($b > 0$).

²⁷ Importante observar que se o nível de esforço do presidente do conselho for direcionado exclusivamente para as atividades de gestão, a sua atuação na organização poderá afetar o grau de delegação de autoridade real do agente sobre as decisões de gestão. Essa concentração de autoridade terá reflexos no desempenho da organização.

Adicionalmente, a variável d , em (2), é binária e revela se o cargo de agente responsável pela gestão é ocupado simultaneamente pelo presidente do conselho de administração, situação denominada na literatura por 'dualidade'. Caso haja dualidade, tem-se $d = 0$. Portanto, o valor Z indica se a cooperativa apresenta separação das decisões de controle e gestão, que pode variar entre inexistente, parcial ou completa. Caso $Z = 0$ é inexistente; se Z é tal que $0 < Z \leq 0,5$ é parcial; e com $Z > 0,5$ é completa²⁸.

A partir dos valores de X e Z tem-se o cálculo de Y . Se $Y = 0$, $C1$ e $C2$ não são satisfeitas, o que caracteriza uma estrutura de propriedade que não desvincula os proprietários das decisões de gestão. Para os casos em que o valor de Y é tal que $0 < Y \leq 1$, o arranjo de governança apresenta separação parcial, caracterizado pela existência somente de $C1$ ou $C2$.

Os valores do índice em que $1 < Y \leq 1,5$ caracterizam a separação de *jure*. Essa estrutura de propriedade demanda que $C1$ seja satisfeita; Z_{PR} ou $Z_{IM} = 1$ e $b \neq 0$. Nos casos em que $Y > 1,5$ a separação é concretizada *de facto* e demonstra que a alocação do direito de controle formal ocorre e as decisões de controle e gestão são alocadas respectivamente no conselho de administração e agente responsável pela gestão *de facto*. Para que se concretize a separação *de facto*, assume-se que nesse tipo de estrutura de governança a condição $C1$ e $C2$ sejam plenamente satisfeitas com $b > 0,5$.

A partir da averiguação do estatuto da cooperativa, conforme apresentado na parte 2 deste trabalho, é apontado o valor de x_1 , descrito no Quadro 1. Se o direito de nomear e demitir o principal responsável pela gestão está alocado ao conselho de administração tem-se $x_1 = 1$. Nos casos em que o estatuto social estabelece que a assembleia geral elege diretamente o presidente ou membros do conselho de administração para exercer as funções executivas da cooperativa, o direito de controle formal permanece com os proprietários reunidos em assembleia, de tal modo que tem-

²⁸ O valor $Z = 0,5$ é estabelecido para garantir que as decisões de controle e gestão, representados pelo valor de $\left(\frac{Z_{PR} + Z_{IM}}{2}\right)$, seja ao menos parcialmente separadas e que o presidente do conselho dedique no mínimo 50% do seu tempo às atividades da cooperativa ($b \geq 0,5$). Importante ainda notar que existe $Z \neq 0$ se e somente se $d = 1$, $\left(\frac{Z_{PR} + Z_{IM}}{2}\right) > 0$ e $b > 0$; o valor de Z será tal $0 < Z \leq 0,5$ se $d = 1$, $b > 0$ e $\left(\frac{Z_{PR} + Z_{IM}}{2}\right) \geq 0$. Para $Z > 0,5$ é necessário que $d = 1$; $\left(\frac{Z_{PR} + Z_{IM}}{2}\right) > 0,5$ e $b > 0,5$.

se $x_1 = 0$. Nessas situações, a autoridade para reaver direito delegado pertence exclusivamente aos cooperados e não ao conselho. Nos casos em que $x_1 = 0$, tem-se que C1 não é observada.

A partir dos questionários aplicados nas cooperativas, descrito no anexo B, é possível averiguar as *proxies* das decisões de controle e gestão na cooperativa, sugeridas no Quadro 1.

Inicialmente se observa o responsável pela ratificação dos projetos de investimento (z_1) e monitoramento do desempenho da gestão (z_2), que seguem diretamente as sugestões de Fama e Jensen (1983a). É importante ressaltar que para (z_2) não foi questionado diretamente quem monitora o desempenho da gestão, mas quem tem autoridade para definir a remuneração do principal responsável pela gestão da organização. Sem perda de generalidade, essa opção foi feita para evitar confusões relativas ao papel do conselho fiscal na cooperativa. Caso essas atividades estejam alocadas ao conselho de administração tem-se z_1 e $z_2 = 1$ e em caso contrário z_1 e $z_2 = 0$.

Seguindo as observações de Ginder e Deiter (1989) sobre as responsabilidades dos executivos das cooperativas e as proposições de Fama e Jensen (1983a) sobre as decisões de gestão, foi averiguado nas organizações quem é o responsável por propor abertura de novas filiais (z_3) e pela execução dos projetos para aumentar a produtividade da cooperativa (z_4). Essas informações foram definidas como *proxies* para apontar como as decisões de gestão são alocadas. Isto é, permite diagnosticar quem são os responsáveis pela proposição (z_3) e implementação (z_4) de projetos. Caso essas atividades estejam alocadas ao principal executivo, tem-se $z_3 = z_4 = 1$ e $z_3 = z_4 = 0$ em caso contrário.

3.3 Resultados e discussões

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos a partir da metodologia desenvolvida. Os mesmos são divididos para facilitar o entendimento.

3.3.1 Alocação dos direitos de controle formal e residual

A averiguação da satisfação de C1, ou seja, a condição necessária para a separação *de jure* foi realizada via avaliação dos estatutos sociais das cooperativas. Porém, dada a elevada concentração do número de presidentes dos conselhos (62%) que assumiram as funções de executivo, foi necessário complementar a análise considerando as respostas coletadas a campo. Assim, nos estatutos foram avaliados como se dá a alocação do direito de definir o presidente do conselho de administração e a partir do questionário foi investigado se o agente responsável pela gestão ocupava simultaneamente o cargo de presidente do conselho.

As informações são contrastadas para diagnosticar se o conselho mantém o direito de nomear ou destituir o agente responsável por conduzir as decisões de gestão, mesmo que este seja membro do conselho. Os resultados são apontados na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Delegação do direito de controle formal ou separação *de jure* nas cooperativas agropecuárias brasileiras

Alocação do direito de controle formal	Resultados observados					
	MG	PR	RS	SC	SP	TOTAL
Cooperativas em que o presidente do conselho ocupava o cargo de responsável pela gestão (d=0)	67%	56%	62%	45%	64%	62%
Cooperativas em os conselhos tinham autoridade para definir o agente responsável pela gestão (X=1)	48%	44%	8%	18%	55%	38%
Cooperativas em que os conselhos tinham autoridade e nomearam o presidente como executivo (X=1)∩(d=0)	31%	75%	(-)	(-)	67%	41%
Cooperativa em que os conselhos tinham autoridade, mas não nomearam o presidente (X=1)∩(d=1)	69%	25%	100%	100%	33%	59%
Satisfação da Condição C1 - (X)	48%	44%	8%	18%	55%	38%

Fonte: elaboração própria

Nota: (-) representa o valor zero

O contraste apontou que nos casos em que o agente responsável pela gestão era simultaneamente o presidente do conselho de administração, os demais membros do órgão não têm autoridade para destituí-lo do cargo. Assim, nessas

cooperativas a separação não existe *de jure*, pois os proprietários concentram o direito de controle formal, ou seja, não delegam ao conselho autonomia para nomear e destituir o agente responsável pela condução da gestão da cooperativa. Portanto, a condição C1 não é satisfeita.

Das cooperativas da amostra apenas 38% dos conselhos de administração recebem dos cooperados o direito de controle formal. Em outras palavras, recebem autoridade para definir quem será o executivo responsável pela gestão.

O cargo de principal executivo foi ocupado pelo presidente do conselho de administração em 62% das cooperativas amostradas. Desse montante, 74% foram eleitos diretamente pelos cooperados reunidos em assembleia geral e 26% foram nomeados pelo conselho de administração. Importante observar que, dentre os conselhos com autoridade para nomear o executivo, apenas 41% nomearam membros do conselho.

O Estado de Minas Gerais foi o estado com maior presença de membros do conselho no cargo de agente responsável pela gestão, enquanto São Paulo concentrava o maior número de conselhos com autonomia para nomear o executivo. Na situação oposta, Santa Catarina era o que tinha menor presença de membros do conselho ocupando o cargo de agente responsável pela gestão e Rio Grande do Sul aquele cujo cooperado delega menos direito de controle formal aos conselhos.

3.3.2 Separação do processo decisório

A verificação de C2 foi feita a partir de informações coletadas a campo a fim de relatar como as decisões de controle e gestão estão alocadas nas organizações. Essas informações, bem como o nível de dedicação do presidente do conselho às atividades da cooperativa (b) e existência de dualidade (d) foram então reunidas na equação (4) deste ensaio, sintetizando o constructo sobre a separação entre as decisões de controle e gestão.

Uma visão sobre a alocação das decisões de controle e gestão, separadas por Estado, é apresentada na Tabela 5 adiante. A sua apreciação permite averiguar a

porcentagem de cooperativas que apresentaram alocação de decisão conforme é estabelecido no tópico de referencial teórico.

Os dados apontam que apenas 8% das cooperativas da amostra separavam as decisões de controle e gestão completamente, isto é, o conselho de administração exercia as atividades de ratificação dos projetos e monitoravam a sua execução e o agente responsável pela gestão executava as funções de proposição e implementação dos projetos.

Tabela 5 – Separação das decisões de controle e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras – (2008)

Separação das decisões de controle e gestão nas cooperativas	Resultados observados					
	MG	PR	RS	SC	SP	TOTAL
Cooperativas com $Z_{PR} = 1$	45%	33%	77%	45%	45%	49%
Cooperativas com $Z_{MI} = 1$	64%	44%	46%	45%	54%	54%
Cooperativas com $(Z_{PR} = 1) \cap (Z_{IM} = 1)$	30%	22%	31%	9%	36%	27%
Cooperativas com $(Z_{PR} = 0) \cap (Z_{IM} = 0)$	21%	44%	8%	18%	36%	23%
Cooperativas com $(Z_{PR} = 1) \cap (Z_{IM} = 0)$	15%	11%	46%	36%	9%	28%
Cooperativas com $(Z_{PR} = 0) \cap (Z_{IM} = 1)$	33%	22%	15%	36%	18%	22%
Satisfação da Condição C2:						
Cooperativas com não separação ($Z = 0$)	70%	67%	62%	55%	64%	65%
Cooperativas com separação parcial ($0 < Z \leq 0,5$)	24%	33%	15%	45%	27%	27%
Cooperativas com separação completa ($Z > 0,5$)	6%	(-)	23%	(-)	9%	8%
Valor médio de Z	0,09	0,06	0,27	0,14	0,11	0,13
desvio-padrão	0,22	0,13	0,38	0,18	0,17	0,24

Fonte: elaboração própria

Nota: (-) representa o valor zero

Ainda, nota-se que 27% das organizações apresentavam separação parcial, isto é, parte das atividades era alocada e parte concentrada. Por exemplo, a decisão de ratificação dos projetos era alocada ao conselho de administração, entretanto o presidente do conselho exercia as atividades relativas à implementação do mesmo projeto.

A maior parte das organizações (65%) não apresentava separação alguma no processo decisório e a razão preponderante era o acúmulo das funções de presidente do conselho e agente responsável pela gestão. Nessa situação, os membros

do conselho atuam, por exemplo, como proponente e ratificador dos projetos de investimento, descaracterizando a desejável separação entre controle e gestão de organizações difusas e complexas.

O Rio Grande do Sul era a unidade da federação com maior proporção de cooperativas (23%) que separavam completamente o processo decisório. Em contrapartida, Minas Gerais era o estado onde a concentração das decisões de controle e gestão ocorria com maior frequência (70%). Já em Santa Catarina, as cooperativas apresentavam majoritariamente separação parcial do processo decisório (45%).

Os resultados informam que os conselhos de administração das cooperativas gaúchas, proporcionalmente aos demais estados estudados, delegam com maior frequência as atividades de proposição e implementação de projetos. No extremo oposto, estão as cooperativas de Minas Gerais, cujos conselhos de administração delegam proporcionalmente menos essas atividades.

Ainda de forma parcial, os valores de Z_{PR} e Z_{MI} revelam que 49% das cooperativas tinham as atividades de proposição e ratificação de projetos separadas. Isto é, não estavam concentradas no conselho ou no responsável pela gestão. Da mesma forma, 54% delas não tinham as atividades de implantação e monitoramento concentradas.

3.3.3 Separação entre Propriedade e Decisões de Gestão *de jure* e *de facto*

Os valores do índice (Y), que representa a separação entre propriedade e as decisões de gestão *de jure* ou *de facto*, definidos conforme equação (3) deste ensaio, são apresentados na Tabela 6 adiante.

A partir da sua análise nota-se que dentre as cooperativas da amostra, o valor médio de Y era 0,51, o que equivale a existência de separação parcial. Ou seja, embora haja grande variação nos índices, as cooperativas brasileiras, em média, delegam o direito de controle formal ao conselho de administração ou separam as decisões de gestão e controle. Porém, não fazem ambos simultaneamente.

Os resultados observados relatam que, dentre as cooperativas amostradas, 48% não possuíam separação *de jure* e *de facto* ($Y = 0$), pois a condição C1 e C2 não

eram satisfeitas. Nessas organizações, os proprietários não delegam ao conselho de administração o direito de controle formal para nomear ou destituir o CEO e os integrantes do conselho de administração (por exemplo, seu presidente) concentram as decisões de controle e gestão simultaneamente. Portanto essas organizações adotam modelos de governança que não desvinculam os proprietários das decisões de gestão. O resultado revela um comportamento diferente do que se esperaria de organizações com estrutura de propriedade difusa e complexa.

Tabela 6 – Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras amostradas - (2008)

Índice de separação entre propriedade e decisão de gestão	Resultados observados					
	MG	PR	RS	SC	SP	TOTAL
Índice de separação médio	0,58	0,51	0,35	0,32	0,66	0,51
<i>Desvio-padrão</i>	0,64	0,50	0,59	0,45	0,52	0,57
Cooperativas com (Y = 0)	52%	33%	55%	55%	27%	48%
Cooperativas com (0 < Y ≤ 1)	18%	56%	31%	27%	55%	31%
Cooperativas com (Y > 1)	30%	11%	8%	18%	18%	21%
<i>de jure</i> (1 < Y ≤ 1,5)	24%	11%	(-)	18%	18%	17%
<i>de facto</i> (Y > 1,5)	6%	(-)	8%	(-)	(-)	4%

Fonte: elaboração própria

Nota: (-) representa o valor zero

Ainda, os valores apontam que 31% das cooperativas amostradas apresentaram separação parcial ($0 < Y \leq 1$), ou seja, somente C1 ou C2 era satisfeita. Entre essas cooperativas, 44% não satisfizeram C1 e o restante (56%) a condição C2, o que permite afirmar que as primeiras não delegaram ao conselho a autoridade para definir o agente responsável pela gestão e as demais não separavam as decisões de controle e gestão.

O comparativo entre as proporções de cooperativas que satisfizeram C1 ou C2 demonstra que é menos frequente a separação do processo decisório nas organizações e permite afirmar que os conselhos de administração ou seus membros estão concentrando as decisões de controle e gestão, isto é, realizando as atividades, por exemplo, de proposição e ratificação de projetos.

Um olhar específico sobre as cooperativas que não satisfizeram C2 relata as seguintes motivações: em 6% das organizações, o conselho concentrava as decisões

de controle e gestão ($z_{PR} \neq z_{IM}$); em 65% delas, o cargo de principal executivo era ocupado pelo presidente ou outro membro do conselho e em 29% ocorriam por razões conjuntas.

Na medida em que não há separação do processo decisório, a possível justificativa seria que essas organizações não são complexas. Por exemplo, caso o índice de concentração HHI seja tomado como *proxy* para complexidade, tem-se que as cooperativas que concentram o processo decisório apresentam uma tendência de concentração de suas atividades, ou seja, de menor nível de complexidade, haja vista o indicador HHI ter sido de 0,51 para essas cooperativas.

Não se pode deixar de destacar que embora as cooperativas tenham propriedade difusa (número médio de sócios = 2648), a frequência de cooperativas cujos proprietários não delegam o direito de controle formal ao conselho é próxima da metade da amostra (44%). A primeira intuição para justificar o resultado seria o menor número de cooperados nessas organizações em comparação com as demais. Entretanto, a análise do indicador demonstrou que essas cooperativas tinham acima de 3.000 sócios, contra 2.062 nas cooperativas que delegaram o direito de controle formal.

A separação *de jure* ($1 < Y \leq 1,5$) existia em apenas 17% das cooperativas amostradas. Nessas organizações, as condições C1 e C2 eram satisfeitas, porém C2 satisfeita somente parcialmente. Em outras palavras, tinha-se que o conselho de administração recebera autoridade para nomear ou destituir o CEO e que havia ao menos a separação parcial do processo decisório. Porém, a dedicação do presidente do conselho de administração às atividades da cooperativa não era suficiente.

A separação *de facto* ($Y > 1,5$) estava presente em apenas 4% do total de cooperativas amostradas. Nessas organizações o cargo de CEO não era ocupado pelo presidente do conselho administrativo, as decisões de gestão e controle eram separadas e o expediente do presidente no expediente da cooperativa era superior a 50%.

Adicionalmente, nessas organizações o valor calculado para HHI (0,34) corrobora o preceito teórico de que organizações complexas tendem a separar o processo decisório.

É importante ainda salientar que as informações encontradas tanto sobre a separação *de jure* quanto *de facto* nas cooperativas brasileiras demonstram a importância do papel do presidente do conselho de administração no processo de separação das decisões de controle e gestão, seja via monitoramento das atividades delegadas aos gestores ou pela concentração de atividades que deveria ser delegadas. Portanto, é possível afirmar que os resultados encontrados não estão desvinculados do debate teórico sobre a importância da composição do conselho de administração e da atuação do presidente do conselho de administração como CEO nas organizações.

As observações sobre a localização da cooperativa informam que o Estado de São Paulo apresentou a menor frequência de cooperativas que concentram propriedade e decisão de controle. Porém, não havia nenhuma cooperativa com separação *de facto*. O Rio Grande do Sul, ao contrário, tinha grande quantidade de cooperativas que não separavam os proprietários da decisão de gestão, mas foi o Estado que apresentou, em relação aos demais, a maior frequência de cooperativas com separação *de facto*.

Separação entre propriedade e decisões de gestão em diferentes indústrias

Assumindo que a indústria de atuação afeta tanto a complexidade da organização quanto a dispersão dos direitos de propriedade, foram averiguados os valores de X, Z e Y para as cooperativas da amostra. Isto é, foi estudada a alocação do direito de controle formal, a separação do processo decisório e a separação *de jure* e *de facto*.

O estudo focou as quatro principais indústrias de atuação das cooperativas, sendo elas: insumos (32%), leite (23%), grãos (18%) e café (8%). A maior parte das cooperativas (87%), como se depreende da Tabela 7, atuava em ao menos uma dessas indústrias.

Os dados apontam que nas cooperativas que atuavam na comercialização ou produção de insumos, a frequência de conselhos administrativos com autonomia para nomear e demitir o agente responsável pela gestão era maior (57%). Isto é, nas cooperativas que tinham nos insumos agropecuários os itens de maior composição na sua renda, a delegação do direito de controle formal é maior. Ao contrário, as

cooperativas atuantes no mercado de grãos apontaram a menor frequência de conselhos com autoridade para demitir o agente responsável sem consultar a assembleia de proprietários (15%).

No que se refere à separação do processo decisório (Z), as cooperativas cuja principal indústria de atuação era o leite apresentaram modelos de governança que predominantemente (83%) concentravam as decisões de controle e gestão ($Z = 0$). Em contrapartida, as estruturas de governanças das cooperativas atuantes na cafeicultura eram as que menos concentravam o processo decisório (50%)²⁹.

Tabela 7 – Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias de acordo com sua principal indústria - (2008).

Variáveis	Indústria				Total
	Insumos	Grãos	Leite	Café	
Satisfação de C1					
Cooperativas com $X=1$	57%	15%	40%	50%	38%
Satisfação de C2 (Z)					
Média	0,17	0,14	0,03	0,23	0,13
desvio-padrão	0,30	0,25	0,10	0,25	0,24
Cooperativas com $Z=0$	60%	64%	83%	50%	65%
Cooperativas com ($0 < Z \leq 0.5$)	36%	14%	17%	33%	27%
Cooperativas com ($Z > 0.5$)	4%	21%	17%	17%	8%
Índice de separação (Y)					
Média	0,54	0,47	0,48	0,73	0,51
desvio-padrão	0,61	0,71	0,51	0,66	0,57
Cooperativas com $Y = 0$	48%	57%	50%	33%	48%
Cooperativas com ($0 < Y \leq 1$)	20%	21%	39%	33%	31%
Cooperativas com $Y > 1$	32%	21%	11%	33%	21%
<i>de jure</i> ($1 < Y \leq 1,5$)	28%	7%	11%	33%	17%
<i>de facto</i> ($Y > 1,5$)	4%	14%	(-)	(-)	4%

Fonte: elaboração própria

Nota: (-) representa o valor zero

A partir dos resultados é possível afirmar que existe um desalinhamento entre os preceitos teóricos dominantes e os modelos de governança adotados pelas cooperativas brasileiras; conseqüentemente é factível inferir, ao menos em uma análise

²⁹ O resultado se deve ao fato de que em 83% das cooperativas atuantes na atividade láctea o presidente do conselho assumia também o cargo de CEO. Nas cooperativas de café apenas 50% dos presidentes assumiam ambas as funções.

descritiva, que nessas organizações a complexidade da organização não tem afetado a escolha dos modelos de governança corporativa.

Os valores médios de Y representam os valores de X e Z, pois o maior índice médio de separação da propriedade e decisão de gestão foi alcançado pelas cooperativas que atuam na área de café (0,73) e o menor pelas organizações que atuam com grãos (0,47). Assim, é possível afirmar que, na média, os modelos de governança corporativa das cooperativas brasileiras propiciam a delegação do direito de controle formal ou a separação dos processos decisórios.

Adicionalmente, é importante destacar que embora as cooperativas que atuavam com grãos tenha apresentado o menor índice médio de separação (Y) também foram as que apresentaram a maior proporção de cooperativas (14%) que adotam modelos de governança que propicia a separação *de facto*. O resultado aponta a presença de heterogeneidade dos modelos dentro de uma mesma atividade econômica e mais uma vez demonstra a singularidade das cooperativas brasileiras em relação aos preceitos estabelecidos pela teoria.

Por fim, faz-se necessário apontar que os resultados encontrados não permitem apontar que existe uma influência das características específicas da indústria sobre os modelos de governança das cooperativas, no que tange a delegação dos direitos de controle formal e separação do processo decisório. Entretanto, é possível inferir, ainda em uma análise descritiva, que os modelos de governança das cooperativas brasileiras estão desalinhados dos preceitos teóricos estabelecidos no que se refere à estrutura de propriedade e complexidade das organizações. Uma avaliação mais aprofundada depende ainda da elaboração de um modelo multivariado, objeto da próxima seção.

Separação entre propriedade e decisões de gestão em diferentes grupos de idade

Foi averiguada a relação entre a idade da organização e a delegação do direito de controle formal (X), a separação das decisões de controle e gestão (Z) e o índice de separação da propriedade das decisões de gestão (Y). Para tanto, foram criados três grupos: grupo 1 ($0 \leq \text{Idade} < 25$); grupo 2 ($25 \leq \text{Idade} < 50$); grupo 3 ($\text{Idade} \geq 50$). A Tabela 8 apresenta os resultados encontrados.

A partir dos dados nota-se que o direito de controle formal tem sido delegado com maior frequência nas cooperativas do grupo 1 ($0 \leq \text{Idade} < 25$), seguidas daquelas com idade superior a 50 anos (grupo 3). O valor médio de Z aponta para o mesmo diagnóstico, isto é, cooperativas mais novas separam com mais frequência o processo decisório seguidas das mais antigas. O valor médio do índice (Y) que aponta o grau de separação entre propriedade e decisão de gestão corrobora os resultados.

Tabela 8 – Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias de acordo com a idade - (2008).

Variáveis	Grupos de Idade		
	($0 \leq \text{Idade} < 25$)	($25 \leq \text{Idade} < 50$)	($\text{Idade} \geq 50$)
Satisfação de C1			
Cooperativas com $X=1$	60%	24%	42%
Satisfação de C2 (Z)			
Valor médio de Z	0,18	0,10	0,13
desvio-padrão	0,30	0,22	0,23
Cooperativas com $Z=0$	45%	76%	63%
Cooperativas com ($0 < Z \leq 0,5$)	40%	18%	32%
Cooperativas com ($Z > 0,5$)	15%	6%	5%
Índice de separação (Y)			
Valor médio de Y	0,77	0,34	0,55
desvio-padrão	0,63	0,53	0,50
Cooperativas com $Y = 0$	35%	63%	32%
Cooperativas com ($0 < Y \leq 1$)	15%	26%	58%
Cooperativas com $Y > 1$	50%	11%	10%
<i>de jure</i> ($1 < Y \leq 1,5$)	40%	8%	10%
<i>de facto</i> ($Y > 1,5$)	10%	3%	(-)

Fonte: elaboração própria

Nota: (-) representa o valor zero

Aparentemente o grau de separação tem relação com o ciclo de vida das cooperativas, conforme proposto por Cook (1995). Assim, as cooperativas de média idade (grupo 2) estão ajustando seu modelo de gestão para aumentar a sua sobrevivência; as cooperativas mais antigas já iniciaram o processo de desvinculação dos proprietários das decisões de gestão; e as cooperativas mais novas já estão iniciando com modelo de governança que promove maior separação.

Separação entre propriedade e decisões de gestão em diferentes modelos de governança

Na seção anterior foram apresentados os possíveis modelos de governança delineados pela Lei 5764/71 que a cooperativa poderia adotar. Assim, tomando-os como base e avaliando os estatutos sociais, essas organizações foram alocadas em um dos modelos. Ao efetuar a classificação das organizações, construiu-se a Tabela 9 adiante.

Como se depreende da avaliação, os dados apontam, conforme esperado, que o modelo 1 é bem definido no que se refere à transferência do direito de controle formal da organização. Em todas as cooperativas classificadas nesse modelo os proprietários, reunidos em assembleia geral, delegaram ao conselho de administração a autoridade para definir o responsável pela gestão da organização.

De forma semelhante, no modelo 2 há uma clara definição dos direitos de controle, ou seja, é notória a concentração de autoridade para nomear e demitir o responsável pela gestão nos proprietários em todas as cooperativas alocadas nesse modelo de governança. Nesse modelo, somente a assembleia tem autoridade para nomear ou demitir o principal executivo, caso ele seja membro da sociedade.

Conforme previsto anteriormente na descrição do modelo 3, há uma mescla da delegação dos direitos de controle nesses modelos. Os dados da tabela demonstram que em apenas 10% das cooperativas que adotam essa estrutura de governança os proprietários optam por delegar o direito de controle formal ao conselho de administração.

No que se refere à separação do processo decisório é importante notar que o modelo 1 apresentou maior frequência de cooperativas com separação ou separação parcial (96%) em comparação aos modelos 2 (20%) e 3 (31%). Entretanto, essa observação não permite afirmar que o fato dos cooperados alocarem ao conselho de administração o direito de controle formal implique em separação dos processos decisórios. Por exemplo, no modelo 1, 100% dos conselhos de administração detinham o direito de controle formal e somente 46% deles separaram as decisões de controle das decisões de gestão.

Dada a possibilidade de o presidente do conselho assumir o papel de principal executivo, faz-se necessário relatar como isso ocorreu nos diferentes modelos. Enquanto no modelo 1, 100% dos conselhos de administração nomearam o seu presidente como o principal responsável pela gestão, nos modelos 2 e 3, respectivamente 20% e 35% das diretorias executivas ou conselhos de administração eleitas nomearam um CEO para conduzir a gestão da organização. Esses resultados corroboram a afirmação de que a delegação do direito de controle não implica na separação do processo decisório.

Tabela 9 – Separação entre propriedade e decisões de gestão nas cooperativas agropecuárias de acordo com os modelos de governança - (2008).

Variáveis	Modelos de Governança ^A		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Satisfação de C1			
Cooperativas com X=1	100%	(-)	10%
Satisfação de C2 (Z)			
Valor médio de Z	0,15	0,041	0,12
desvio-padrão	0,29	0,09	0,23
Cooperativas com Z=0	54%	80%	69%
Cooperativas com (0<Z≤0,5)	38%	20%	23%
Cooperativas com (Z > 0,5)	8%	(-)	8%
Índice de separação (Y)			
Valor médio de Y	1,15	0,04	0,23
desvio-padrão	0,29	0,09	0,41
Cooperativas com Y = 0	(-)	80%	69%
Cooperativas com (0 < Y ≤ 1)	54%	20%	21%
Cooperativas com Y>1	46%	(-)	10%
<i>de jure</i> (1<Y≤1,5)	38%	(-)	8%
<i>de facto</i> (Y >1,5)	8%	(-)	2%

Fonte: elaboração própria

Notas:

A – modelos definidos com base na Figura 3 apresentada na estrutura teórica deste trabalho
 (-) representa o valor zero

Por fim, é possível notar na tabela que o índice médio de separação entre propriedade e decisão de gestão (Y) foi maior para o modelo 1 em relação aos demais modelos. Porém, essa diferença se deve basicamente à estrutura de cálculo apresentada na equação (3).

3.4 Conclusões

A separação entre propriedade e controle é recomendada para organizações de propriedade difusa e a divisão do processo decisório para as organizações complexas; a ocorrência de ambas ocasiona a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão, promove a especialização dos papéis de investidores e gestores, reduz custos de tomada de decisão coletiva e mitiga os problemas *shirking* e agência nas organizações de propriedade difusa e complexas.

O tipo de separação varia entre separação *de jure* ou *de facto*, separação parcial e inexistente e é função de duas condições complementares. A primeira é a delegação dos direitos de controle formal ao conselho de administração, que se manifesta se este órgão possui autoridade formal para nomear ou demitir o agente responsável pela gestão sem consultar a assembleia geral. A segunda condição é a separação das decisões de controle e gestão de forma que o conselho se responsabilize pelas primeiras enquanto o principal executivo fica com o encargo das segundas.

A metodologia desenvolvida se mostrou adequada no que se referiu à averiguação das alocações dos direitos de controle formal nos estatutos sociais, ou seja, da condição necessária para a separação ser ao menos *de jure*. Entretanto, foram necessárias informações complementares sobre a identificação do cargo de principal responsável pela gestão da cooperativa. A justificativa é que os estatutos apresentam pouca variabilidade e seguem a Lei 5764/71 que apenas faculta ao conselho a contratação de agentes para realizar o gerenciamento da organização.

A averiguação da separação *de facto* foi feita por meio de coleta de dados de campo. O índice de resposta de 11% segue o padrão de respostas para esse tipo de metodologia de coleta de dados. O desenvolvimento e aplicação do questionário de forma preliminar junto aos presidentes das cooperativas e profissionais das entidades de representação contribuiu para a baixa ocorrência de problemas de entendimento e preenchimento, pois apenas cinco questionários foram descartados por problemas de incompreensão do conteúdo.

O índice proposto, separado em duas partes, separação *de jure* e *de facto*, pode ser analisado de forma completa considerando ambas as condições para haver a separação ou visualizado em partes. O valor de X, que demonstrou a separação *de jure*, foi baseado numa única variável. Ao contrário, o valor de Z, que representou a separação *de facto*, baseou-se na dualidade do presidente (d), no nível de dedicação do presidente do conselho às atividades da cooperativa (b) e nas observações conjuntas das decisões de controle e gestão (Z_{PR} e Z_{MI}).

A análise conjunta de X e Z indicou que 48% das cooperativas pesquisadas são organizações cuja estrutura de governança concentra a propriedade e as decisões de gestão. As demais organizações têm estruturas que propiciam a separação parcial (31%) ou separação *de jure* (17%) ou *de facto* (4%).

A pesquisa mostrou duas principais razões para que quase metade das cooperativas da amostra tenham modelos de governança que concentram propriedade e decisão de gestão: baixa frequência de cooperativas (38%) que delegam o direito de controle formal ao conselho e elevada incidência de presidentes ou membros do conselho (62%) que ocupam o cargo de principal executivo.

Aparentemente, nas cooperativas em que o conselho de administração possui autoridade formal para nomear e destituir o CEO, os seus membros optam por definir que o ocupante do cargo não seja oriundo de cargos eletivos na cooperativa.

A baixa frequência de cooperativas da amostra com separação entre propriedade e decisão de gestão *de facto* foi motivada por problemas relacionados à separação das decisões de controle e gestão e nível de dedicação dos presidentes às atividades da cooperativa.

As características relacionadas à localização da cooperativa, ou seja, o estado onde está situada, não permitiu estabelecer uma inferência sobre a sua influência nas decisões sobre alocação das decisões de controle e processo decisório. Assim, sugere-se que estudos que considerem as características regionais sejam conduzidos com maior detalhamento para averiguar suas possíveis implicações sobre o processo de separação entre propriedade e gestão.

A avaliação dos dados, tomando por base a principal indústria de atuação da cooperativa, gerou informações que apontam um desalinhamento com os preceitos

teóricos. Pois, assumindo o índice HHI como *proxy* para complexidade não se averiguou que as cooperativas com maior índice de separação apresentavam maiores níveis de diversificação. Em contrapartida, a avaliação dos valores de Y considerando o grupo de idade mostrou que o grupo de cooperativas entre zero e 25 anos apresenta maior grau de separação entre propriedade e decisão de gestão.

Os possíveis modelos (1, 2 e 3) de governança corporativa para as cooperativas agropecuárias, caracterizados a partir da análise do instituto formal externo, ocorrem sem variações no cooperativismo brasileiro. Isto é, entre as cooperativas estudadas, todas elas tinham sua estrutura de governança semelhante a algum dos possíveis modelos. Porém, aparentemente, a motivação da delegação de autoridade ao conselho nas diferentes estruturas de governança não é explicada, conforme visão normativa teórica, pela propriedade difusa.

As cooperativas agropecuárias nacionais não possuem, diferentemente do que ocorre nos países desenvolvidos, um arranjo organizacional predominante. Dentre as organizações amostradas, independentemente do modelo, existe uma maior quantidade de cooperativas que adotam um modelo de governança que não desvincula os proprietários das decisões de gestão, mas não é possível desconsiderar a existência daquelas que aderem a modelos que promovem a separação parcial ou quase completa.

Uma vez que o trabalho foi desenvolvido com coleta de dados num único momento de tempo, não foi possível concluir se existe uma migração de modelos concentrados para completos ou vice-versa. Porém, permite concluir que a presença de diferentes arranjos demonstra um desalinhamento ao que é predominantemente apontado na teorias que explicam a sobrevivência das cooperativas.

Pelo fato deste ensaio ter tido um caráter descritivo, os resultados não permitiram conclusões mais precisas sobre os determinantes, por exemplo, da separação entre propriedade e gestão. Ainda, não foi possível diagnosticar se as estruturas de governança existentes são definitivas ou transitórias.

Nesse sentido, na próxima seção é conduzida uma investigação específica sobre os possíveis determinantes da delegação dos direitos de controle formal e da separação do processo decisório nas cooperativas agropecuárias brasileiras.

4 DETERMINANTES DA SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E DECISÃO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS

4.1. Introdução

A teoria aponta, conforme descrito anteriormente, que organizações caracterizadas como de propriedade difusa e complexas deveriam promover a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão. Essa separação impede que os agentes responsáveis pela tomada de decisão assumam diretamente o efeito riqueza da ação e gera benefícios advindos da especialização dos papéis de proprietários (investidores) e gestores. Ainda, contribui para reduzir os custos de tomada de decisão coletiva e de agência e mitiga possíveis problemas de *shirking* na atividade de controle (HANSMANN, 1996; FAMA; JENSEN, 1983a; DEMSETZ, 1983; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Assim, a separação entre propriedade e gestão contribuiria para aumentar a probabilidade de sobrevivência da organização.

As cooperativas agropecuárias brasileiras são organizações econômicas cuja estrutura de propriedade é difusa, pois os direitos de propriedade dos cooperados são exclusivos àqueles que estabelecem relações de uso dos serviços e estruturas da organização, não são transacionáveis, são de difícil resgate, não são necessariamente remunerados e o direito ao controle não é função do capital que o cooperado possui na cooperativa. Ainda, o instituto que regula essas organizações no Brasil (Lei 5764/71) estabelece o número mínimo de vinte proprietários para que seja constituída.

Uma vez que essas organizações podem ser caracterizadas como de propriedade difusa e que parte delas são complexas, por atuarem em mercados diversos, esperar-se-ia que as organizações que acumulam as duas características promovessem a separação entre cooperados e agentes tomadores de decisão de gestão. Todavia, como apontado no ensaio anterior (Seção 3), esse não é o caso. Por exemplo, 48% das cooperativas amostradas apresentaram concentração entre propriedade e decisão de gestão. Isto é, os proprietários não delegaram os direitos de controle ao conselho de administração e este não separou o processo decisório.

Os resultados averiguados mostraram que parte das cooperativas brasileiras não delegam o direito de controle e não separam o processo decisório, diferentemente do que ocorre em países como Holanda, Suécia, Finlândia, EUA (HENDRIKSE, 2005; PELLERVO, 2000; GINDER; DEITER, 1989). Porém, dada a metodologia utilizada, não foi possível efetuar inferências sobre os determinantes da separação. Diante disso, nesta seção são conduzidos alguns testes de hipóteses para investigar quais fatores e características da empresa afetam a separação entre propriedade e decisão gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras.

O ensaio foi desenvolvido em cinco partes, incluindo esta introdução. Nas próximas quatro são apresentadas as relações de agência nas cooperativas agropecuárias, a modelagem empírica, resultados e conclusões.

4.2 Relação de agência e alocação de autoridade nas organizações

Todo o processo de desvinculação dos proprietários das decisões de gestão é embasado na transferência dos direitos de controle formal e delegação de autoridade sobre as decisões de gestão nas organizações. A primeira resulta da relação de agência (A1) entre proprietários e conselho de administração e a segunda (A2) do agenciamento do CEO pelo conselho de administração.

A relação A1 é delineada via contrato ou estatuto social das organizações e consiste na delegação dos direitos de controle formal pelos proprietários ao conselho de administração; A2 é fundamentada no contrato realizado entre conselho de administração e CEO, que concretiza a separação do processo decisório, conforme sugere Fama e Jensen (1983a).

A partir do CEO, segundo Baker, Gibbons e Murphy (1999), todas as delegações no interior da organização são informais. Então, em consonância com Fama e Jensen (1983a), assume-se que o responsável legal pela gestão é o CEO e o conselho de administração o órgão da governança responsável pelas decisões de controle.

Em organizações cujo direito de controle não está vinculado ao direito ao fluxo de caixa líquido, como é o caso das cooperativas agropecuárias brasileiras, é

possível inferir que as relações de agência A1 e A2 deveriam ser motivadas para otimizar os resultados da organização. A relação A1 é realizada para reduzir os problemas de *shirking* ao controle (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972), os custos de tomada de decisão coletiva (HANSMANN, 1996) e as perdas originadas pela decisão com baixo nível de informação (JENSEN; MECKLING, 1995). Já a relação A2 é realizada para mitigar os problemas de agência (FAMA; JENSEN, 1983), otimizar a utilização do conhecimento (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; AGHION; TIROLE, 1997) e também reduzir as perdas originadas pela decisão com baixo nível de informação (JENSEN; MECKLING, 1995).

Neste ensaio se assume que delegação de direito de controle formal sobre a organização difere da delegação das decisões de gestão no interior da organização. A delegação do primeiro é o objeto do contrato da relação de agência A1 e consiste na transferência de parte do direito indissociável da propriedade dos proprietários ao conselho de administração. Ao contrário, a delegação dos direitos decisórios ou autoridade sobre as decisões de gestão, estabelecida a partir da relação A2, não implica a transferência de propriedade e se refere única e exclusivamente à definição sobre o direito de decidir a respeito de determinadas questões no interior da organização.

De acordo com a literatura econômica, a delegação dos direitos de controle formal é afetada, entre outros fatores, pelo tamanho da organização, incertezas do mercado de atuação, regulação externa sobre a atividade desenvolvida pela firma e demais fatores que permitem àqueles que detêm o controle extrair benefícios diretos ou indiretos da sua posição como controlador (HWANG, 2005; BEBCHUCK, 1999; DEMSETZ; LEHN, 1985). Por exemplo, fatores que contribuem para aumento ou manutenção da assimetria de informação sobre as atividades da organização entre proprietários e conselho de administração podem gerar ao segundo a possibilidade de extrair renda dos primeiros (BANERJEE et al., 2001).

De forma similar, conforme já apontado na Seção 2, a transferência de autoridade sobre as decisões de gestão é delineada por fatores como a natureza do conhecimento sobre o sistema produtivo envolvido, nível de informação e grau de interesse que o principal possui sobre as atividades delegadas e reputação do

executivo em tomar decisões em prol dos proprietários (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999; AGHION; TIROLE, 1997; JENSEN; MECKLING, 1995).

4.2.1 Relação de agência e alocação de autoridade nas cooperativas agropecuárias brasileiras

Conforme já demonstrado na revisão teórica deste trabalho, os proprietários das cooperativas agropecuárias são obrigados a eleger o conselho de administração, ou seja, estabelecer a relação de agência A1. A principal característica que varia entre essas relações é a delegação do direito de controle formal, ou seja, autoridade para definir o principal responsável pela condução da gestão da organização.

Um olhar específico para A1, concretizada em assembleia geral, permite apontar que se trata de uma relação com múltiplos principais e múltiplos agentes. Entretanto, para simplificação do raciocínio e consecução do objetivo do ensaio se considera apenas um principal (assembleia geral) e um agente (conselho de administração)³⁰.

Assumindo o estatuto social como contrato formal entre assembleia geral e conselho de administração e tornando-o objeto de análise, foi possível verificar que a totalidade dos estatutos sociais das cooperativas brasileiras delega à assembleia geral o direito de alterar o estatuto social e deliberar sobre a fusão. Entretanto, nota-se que, mesmo que a responsabilidade civil e criminal pela gestão da cooperativa seja alocada aos membros do conselho de administração, há determinado nível de interferência da assembleia sobre parte das atividades que deveriam estar alocadas exclusivamente ao conselho de administração. Pois, conforme apontado no ensaio anterior (Seção 3), 62% dos estatutos reservam à assembleia a responsabilidade de definir diretamente o responsável pela gestão.

A revisão teórica também apontou que a Lei 5764/71 faculta ao conselho de administração a contratação de profissionais para conduzir a gestão da cooperativa,

³⁰ Essa simplificação gera limitações ao trabalho. Porém, não impede uma primeira verificação sobre as relações de agência estabelecidas nas cooperativas brasileiras; espera-se que trabalhos posteriores considerem as relações entre os principais e entre os agentes e agreguem as informações adicionais que este trabalho não objetiva mostrar.

isto é, estabelecer a relação de agência A2. As características importantes de serem avaliadas nessa relação, além da alocação das atividades de controle e gestão são: se o cargo é ocupado pelo presidente do conselho de administração (d), o monitoramento pelos membros do conselho de administração sobre o gestor (b).

A relação entre conselho de administração e CEO envolve múltiplos principais e um agente. Porém, da mesma forma que em A1, para simplificação do raciocínio e consecução do objetivo do ensaio, considera-se apenas um principal (conselho de administração) e um agente (CEO)³¹.

Dada a impossibilidade de avaliar os possíveis contratos entre conselho de administração e agente responsável pela gestão, foi criado o questionário (anexo B), já apresentado anteriormente, para gerar informações sobre a relação de agência A2. A partir dos dados coletados e sintetizados no valor de Z, apresentado na Seção 3, verifica-se que apenas 35% das cooperativas brasileiras separam parcial ou totalmente o processo decisório.

Com base nas informações apresentadas sinteticamente acima e nas conclusões do ensaio 1 (Seção 3), nota-se que há diferentes modelos de governança nas cooperativas agropecuárias brasileiras e que, dentre elas, existem organizações desalinhadas ao que se esperaria a partir das características da sua estrutura de propriedade e complexidade.

Portanto torna-se relevante neste ensaio investigar quais os determinantes da delegação do direito de controle formal e da separação do processo decisório nas cooperativas da amostra.

³¹ Assume-se que as limitações originadas dessa hipótese são menores que o seu benefício, que advém da primeira verificação sobre as relações de agência estabelecidas entre esses dois órgãos nas cooperativas brasileiras; espera-se que trabalhos posteriores considerem as características dos principais e agentes em estudos posteriores.

4.3 Hipóteses e modelos da pesquisa

A partir do exposto no referencial teórico (Seção 2), a decisão de separar propriedade e decisão de gestão (Y) nas organizações é explicada teoricamente por fatores relacionados à estrutura de propriedade (E) e complexidade (Σ). Na equação (6) abaixo são apresentadas suas relações.

$$Y = f(E, \Sigma) \quad (6)$$

Note que por uma perspectiva normativa da teoria é possível afirmar que, se ocorrem alterações nos fatores que afetam a dispersão da propriedade e complexidade da organização, esses afetam o nível de separação entre propriedade e decisões de gestão. Em outras palavras, tem-se: $\frac{\partial Y}{\partial E} \geq 0$ e $\frac{\partial Y}{\partial \Sigma} \geq 0$, em que $\frac{\partial Y}{\partial E}$ demonstra o efeito marginal da alteração da estrutura de propriedade dispersa sobre a delegação dos direitos de controle formal e $\frac{\partial Y}{\partial \Sigma}$ o efeito marginal da alteração da complexidade sobre a separação do processo decisório. Portanto, fatores que afetam E e Σ afetam Y (VARIAN, 1992).

A medida que as decisões sobre a delegação do direito de controle formal e das decisões de gestão são realizadas por diferentes instâncias dentro da cooperativa, torna-se importante conduzir o estudo dos seus determinantes de forma separada. Portanto, neste trabalho, pesquisa-se em separado os fatores que afetam a delegação dos direitos de controle formal e do processo decisório.

O estudo em separado, além de gerar informações agrupadas às relações de agência (A1 e A2) permite testar se determinantes da propriedade difusa e complexidade têm implicações sobre a transferência do direito a definir o principal responsável pela gestão e separação do processo decisório respectivamente. Adicionalmente, contribui para a investigação de como o comportamento do agente e as características da atividade impactam as decisões dos proprietários e do conselho administrativo.

4.3.1 As Hipóteses de interesse

Na medida em que a estrutura de propriedade (E) afeta a decisão de separação entre propriedade e decisão de gestão (Y), conforme equação (6), espera-se que cooperativas cuja estrutura de propriedade seja difusa apresentem delegação dos direitos de controle formal. Esse preceito teórico permite estabelecer a seguinte hipótese (H1):

H1: A delegação dos direitos de controle formal nas cooperativas agropecuárias brasileiras é determinada pela estrutura de propriedade difusa.

De acordo com Gorton e Schmid (1999), quanto maior o número de cooperados, mais difuso é o seu direito de propriedade. Assim, nas palavras de Demsetz e Lehn (1985), mais difusa é a sua estrutura de propriedade. Portanto, espera-se que quanto maior o número de cooperados maior probabilidade de delegação dos direitos de controle formal.

A hipótese permite investigar se o número de proprietários que representa o grau de dispersão de propriedade, conforme aponta Gorton e Schmid (1999), afeta a delegação do direito de controle formal. Em outras palavras, averigua se propriedade difusa implica delegação dos direitos de controle nas organizações cooperativas onde o direito ao fluxo de caixa líquido não está atrelado ao direito de controle (voto) e não são transacionáveis.

Os trabalhos de Baker, Gibbons e Murphy (1999) e Aghion e Tirole (1997) estabelecem que o comportamento do agente afeta a decisão de delegação do principal. Em particular, Baker, Gibbons e Murphy (1999) aponta que se o principal percebe a reputação do agente em agir em prol de seus interesses, há aumento na probabilidade da delegação dos direitos decisórios. Diante disso investiga-se a hipótese (H2) abaixo:

H2: A delegação dos direitos de controle formal (X) ao conselho de administração é afetada positivamente pela reputação do conselho em agir em prol do interesse dos proprietários.

Para os autores, se o conselho de administração tem reputação por agir de forma alinhada aos interesses dos proprietários, espera-se que haja maior probabilidade de delegação do direito de controle formal. Em outras palavras, nas cooperativas em que os cooperados reconhecem que o conselho de administração toma decisões em seu benefício há maior probabilidade de que a autoridade para definir o CEO seja transferida. Portanto, H2 informa se o pressuposto dos autores se aplica à transferência dos direitos de controle formal na relação entre cooperado e conselho de administração nas cooperativas agropecuárias brasileiras.

Ainda, Aghion e Tirole (1997) descrevem que se o principal visualiza o esforço do agente no desenvolvimento de suas atividades, por exemplo, dedicando-se para captar informações sobre as decisões a serem tomadas, há aumentos na probabilidade de delegação. Portanto, neste ensaio é elaborada a hipótese H3 para investigar se o esforço do conselho em monitorar as atividades da cooperativa influencia na probabilidade de delegação pelos cooperados.

H3: A delegação dos direitos de controle formal (X) é afetada positivamente pela eficácia do conselho de administração em monitorar o comportamento dos gestores.

Com base em Aghion e Tirole (1997), espera-se que a delegação do direito de controle formal seja mais frequente naquelas cooperativas cujo conselho de administração se dedique com maior intensidade às suas atividades. Por exemplo, nas organizações cujos membros do conselho despendam mais tempo estudando os projetos que lhes são apresentados pelos gerentes ou monitoramento, a performance da cooperativa à probabilidade da delegação é maior que as demais.

Adicionalmente, Aghion e Tirole (1997) relatam que o nível de informação que o agente possui sobre as atividades delegadas afeta positivamente a decisão de delegação. Assim, testa-se a hipótese H4:

H4: A delegação dos direitos de controle formal (X) tem relação positiva com o nível de informação dos proprietários sobre as atividades desenvolvidas pela cooperativa.

É esperado, com base nos autores, que se os proprietários possuem maior grau de informação sobre as atividades desenvolvidas pelas cooperativas, maior é a probabilidade de delegação dos direitos de controle formal.

A partir dos trabalhos de Hwang (2005), Bechuck (1999) e Demsetz e Lehn (1985) é possível assumir que os adquirentes do controle na organização se beneficiam de sua posição. Em outras palavras, os proprietários que compõe o conselho de administração obtêm benefícios pecuniários ou não pecuniários. Por exemplo, informação privilegiada, remuneração adicional pelo exercício da função, influência sobre as decisões estratégicas da empresa, etc. Nesse contexto, investiga-se a seguinte hipótese (H5):

H5: A existência de potencial benefício ao controle a ser adquirido exclusivamente por quem está no controle reduz a probabilidade de delegação dos direitos de controle formal (X) pelos proprietários.

Para os autores os benefícios privados aos controladores serão maiores quanto mais difícil o monitoramento pelo principal das atividades desenvolvidas pelo agente. Nessas situações, de acordo com Demsetz e Lehn (1985), o controle não será delegado. Portanto, H5 investiga como a existência de potenciais benefícios ao controle afetam a delegação dos proprietários ao conselho de administração nas cooperativas agropecuárias da amostra.

É esperado que as hipóteses estabelecidas não sejam rejeitadas, pois foram definidas conforme os preceitos teóricos predominantes. Assim, em síntese, espera-se, que a probabilidade de delegação dos direitos de controle formal seja afetada positivamente por: grau de dispersão da propriedade, reputação positiva do conselho de administração junto aos cooperados, dedicação do conselho às suas atividades na cooperativa e nível de informação do proprietário sobre as atividades delegadas. Ao contrário, espera-se que a probabilidade de delegação seja inversa à presença de potenciais benefícios privados aos detentores do direito de controle formal.

De acordo com Fama e Jensen (1983a), a complexidade da organização impacta na probabilidade de separação das decisões de controle das de gestão. Isto é, na visão dos autores, as organizações complexas sobrevivem se promovem a divisão

do processo decisório. Assim, a hipótese (H6) abaixo verifica se as cooperativas agropecuárias brasileiras seguem o que é estabelecido pelos autores.

H6: A separação das decisões de controle e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras é determinada pela complexidade da organização.

Portanto, espera-se que aumentos nos fatores que afetam a complexidade da organização impliquem em elevação da probabilidade de delegação das decisões de gestão pelo principal (conselho de administração) ao agente (CEO), uma vez que essa decisão contribuirá para reduzir os problemas de agência, otimizará a alocação do conhecimento relevante para a tomada de decisão na organização e reduzirá as perdas originadas pelas decisões com baixo nível informacional (JENSEN; MECKLING, 1995; FAMA; JENSEN, 1983a).

Nas cooperativas agropecuárias brasileiras, conforme já apresentado na Seção 2, apenas uma parte dos conselhos de administração tem autonomia para nomear e destituir o executivo responsável pela gestão. Ao contrário, em uma significativa parcela das cooperativas estudadas, o presidente assume as funções de CEO. Portanto, dadas essas observações, torna-se interessante, nesta etapa do trabalho, investigar se a alocação de autoridade ao conselho de administração e a existência de limites à reeleição ao cargo de presidente do conselho têm efeito sobre a separação do processo decisório.

Por meio da hipótese (H7), descrita a seguir, é possível testar se o fato de o conselho administrativo ter autoridade para nomear ou destituir o CEO tem impacto sobre a alocação das decisões de controle e gestão.

H7: A separação entre as decisões de controle e gestão tem relação positiva com a alocação dos direitos de controle formal ao conselho de administração.

A partir da hipótese espera-se que a alocação do direito de controle formal ao conselho de administração impacte positivamente a probabilidade da separação do processo decisório, pois a autoridade permite que os membros desenhem mecanismos de incentivo e *enforcement*.

A hipótese (H8), apresentada abaixo, permite investigar se a existência de limites à reeleição ao cargo de presidente do conselho de administração afeta a separação do processo decisório.

H8: A separação entre as decisões de controle e gestão é afetada positivamente pela existência de limitações à reeleição ao cargo de presidente da cooperativa.

Assumindo-se que o limite à reeleição afeta a decisão do presidente em acumular as funções de executivo, então, na medida em que há limites à reeleição, espera-se que haja elevação na probabilidade de separação do processo decisório. Isso ocorreria porque a impossibilidade de o presidente acumular ambos os cargos por um longo período de tempo afeta a sua decisão em se dedicar às atividades da cooperativa como executivo³².

4.3.2 Modelos Empíricos

Conforme já apontado, as decisões sobre a delegação do direito de controle formal e das decisões de gestão são realizadas por diferentes instâncias dentro da cooperativa. Portanto, a estimativa dos seus determinantes também deve ser realizada de forma separada. Assim, primeiro se testa H1, H2, H3, H4 e H5 referentes à delegação do direito de controle e em seguida H6, H7 e H8 que são concernentes à separação das decisões de controle e gestão.

A regressão logística - modelo *logit* - é usada no primeiro caso, pois se trata de uma variável dependente binária, sendo o resultado estimado interpretado como a probabilidade de ocorrência ou não de separação na transação A1. No estudo sobre as decisões de separação das decisões de gestão e controle é utilizado o modelo tobit, dado que a variável dependente é contínua no intervalo entre zero e um, com

³² Assume-se que há um custo de oportunidade do presidente em se dedicar às atividades executivas da cooperativa em relação às suas atividades empresariais particulares. O fato de haver limite à reeleição elevaria seu custo de oportunidade para se dedicar às decisões de controle e gestão.

probabilidade positiva de assumir o valor zero ³³ e que há uma grande concentração em torno desse valor limite (GREENE, 2003; WOOLDRIDGE, 2002).

4.3.2.1 Delegação dos direitos de controle formal

O modelo 1, abaixo, determina quais fatores afetam a decisão de delegar o direito de controle e testam as hipóteses H1 a H5. Isto é, a equação é definida para investigar como as características da relação ou dos envolvidos na relação de agência A1 afetam a delegação dos direitos de controle formal nas organizações cooperativas agropecuárias brasileiras.

$$P_i(X_i = 1 | \Lambda) = \frac{e^{(\beta' \Lambda)}}{(1 + e^{(\beta' \Lambda)})} \quad (\text{modelo 1})$$

No modelo (1) tem-se que P_i é a probabilidade da delegação do direito de controle formal; β são os parâmetros de estimação e Λ a matriz de variáveis explicativas do modelo.

Por se tratar de modelo não linear, a sua estimativa é realizada por máxima verossimilhança, conforme descrito na seguinte equação (7) ³⁴:

$$L = L(X_i | \Lambda) = \prod_{i=1}^n \left[\frac{e^{(\beta' \Lambda)}}{1 + e^{(\beta' \Lambda)}} \right]^{X_i} \times \left[\frac{1}{1 + e^{(\beta' \Lambda)}} \right]^{1-X_i} \quad (7),$$

Na equação 7, X_i é a variável binária que representa a delegação dos direitos de controle formal pelo principal ao agente. Caso não exista delegação tem-se $X_i = 0$; em caso contrário, seu valor é $X_i = 1$.

A matriz Λ congrega variáveis de interesse, ou seja, aquelas usadas para caracterizar a estrutura de propriedade das organizações e o comportamento do agente e as de controle.

³³ A quantidade de zeros é resultante da definição da variável dependente (Z) na equação (2) do capítulo 3, que assume que se $d = 0$ não existe separação das decisões de controle e gestão. Veja que essa solução adotada pela organização implica em $Z=0$, que pode configurar uma solução de canto.

³⁴ O modelo e a equação é definida em Greene (2003) para estimação dos coeficientes de modelo Logit; as etapas para se calcular os efeitos marginais de alterações nas variáveis do modelo também são apresentadas pelo autor.

Variáveis de interesse

Na matriz as variáveis de interesse ou sua *proxy*, definidas respectivamente como foco para os testes das hipóteses H1 a H5 são: número de proprietários (P), distribuição de sobras (*dist_sob*), intensidade de monitoramento pelo conselho de administração (*Mon_CA*), intensidade de monitoramento pelos proprietários (*Mon_Prop*), tamanho do conselho de administração (*Tam_CA*) e presença de atividade agroindustrial (*Ativ_Ind*).

A variável explicativa 'número de proprietários' (P) é definida para representar a propriedade difusa e é observada diretamente na cooperativa; espera-se que sua elevação tenha efeito positivo sobre a probabilidade de $X_i = 1$ (GORTON; SCHIMID, 1999; DEMSETZ; LEHN, 1985).

A distribuição de sobras é definida como *proxy* para representar se o conselho de administração tem agido de forma alinhada aos interesses dos cooperados. A variável é uma *dummy* que representa as estratégias de distribuição de sobras realizadas pela cooperativa nos últimos cinco anos. Essa observação é estabelecida assumindo duas hipóteses: que, em média, os cooperados têm preferência em delegar o direito de controle ao conselho de administração que premia diretamente a sua atuação na organização cooperativa³⁵ e que uma possível alteração na composição do conselho de administração não afeta a reputação do conselho em atuar em prol dos interesses do cooperado. Assim, se o conselho de administração premia diretamente os cooperados por sua participação na cooperativa, por meio da distribuição de sobras geradas no exercício, esse comportamento tem efeito positivo sobre a probabilidade de $X_i = 1$ (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1999).

O esforço do monitoramento (*Mon_CA*) é visualizado diretamente na intensidade de monitoramento que o conselho de administração executa sobre os gestores, sendo esta uma *proxy* para a eficácia da atividade do conselho administrativo. Portanto, quanto maior a intensidade de monitoramento (*Mon_CA*), caracterizada pelo

³⁵ Assume-se que além dos mecanismos de repasse de benefícios via preço, geração de informação, redução de custos informacionais, que são mecanismos indiretos, o cooperado percebe melhor o prêmio por atuar de forma coletiva a partir das distribuições de sobras ao final do exercício.

menor intervalo entre as reuniões do conselho, maior deve ser a probabilidade de delegação do direito de controle, isto é, de $X_i = 1$ (AGHION; TIROLE, 1997).

Adicionalmente, os autores ainda apontam que há aumento da probabilidade de delegação se o principal possui quantidade de informações suficientes sobre a atividade a ser transferida. Nesse trabalho, assume-se que os cooperados adquirem informações sobre as atividades da cooperativa de três formas: composição do conselho fiscal, representantes do conselho de administração e monitoramento do conselho via assembleia geral ordinária ou extraordinária.

A composição do conselho fiscal é estabelecida legalmente pela Lei 5764/71 e não apresenta variância entre cooperativas agropecuárias e, portanto, não é relevante para este trabalho³⁶.

A composição do conselho de administração é exclusiva aos cooperados. Isto é, não é permitido que membros externos à sociedade tenham assento no conselho. O tamanho do conselho (Tam_CA) é dado pelo total de integrantes que compõem o órgão, independentemente de estes terem ou não função definida nas atividades das cooperativas. Por exemplo, é comum as cooperativas terem os chamados conselheiros vogais que não têm função definida no conselho, mas invariavelmente os cooperados os tomam como seus instrumentos para reduzir a assimetria de informação sobre as atividades da cooperativa. Portanto, é razoável assumir que quanto maior o número de conselheiros (Tam_CA), maior é a possibilidade de o quadro de cooperados obter informações sobre as atividades desenvolvidas pelas cooperativas. Assim, espera-se que expansões em Tam_CA impliquem maior probabilidade de $X_i = 1$.

Ainda, espera-se que aumentos na intensidade de monitoramento pelos proprietários (Mon_Prop), via assembleia geral (AG), impliquem maior probabilidade de delegação dos direitos de controle formal ao conselho, ou seja, espera-se que maior quantidade de assembleias gerais tenha efeito positivo sobre $X_i = 1$.

³⁶ O instituto estabelece que toda cooperativa deve possuir um conselho fiscal composto de três membros efetivos e três suplentes, que se reúnam "assídua e minuciosamente" para fiscalizar a gestão da organização (BRASIL, 1971).

A variável *dummy* atividade agroindustrial (Ativ_Ind) é estabelecida como *proxy* para representar a complexidade da cooperativa. Assume-se, portanto, que a sua existência implique em maior dificuldade de monitoramento pelos cooperados das atividades desenvolvidas pela cooperativa. Por conseguinte, espera-se que $\text{Ativ_Ind} = 1$ implique em menor probabilidade de delegação dos direitos de controle formal.

Variáveis de controle

As variáveis de controle utilizadas neste trabalho são baseadas naquelas utilizadas por Demsetz e Lehn (1985) e Jensen e Meckling (1995) para avaliar os determinantes das estruturas de propriedade e delegação dos direitos de controle: tamanho da organização e incertezas do mercado em que a cooperativa atua.

Adicionalmente é utilizada a variável idade para controlar os possíveis efeitos do aprendizado dos cooperados ou funcionários mais antigos da organização no processo de delegação dos direitos de controle formal e ainda as variáveis *dummy* para representar o tipo de cooperativa e controlar os efeitos do Estado onde a cooperativa está localizada que não são captadas pelas demais variáveis utilizadas no modelo. No que se refere aos efeitos do aprendizado organizacional, espera-se que elevações na idade impliquem em aumento na probabilidade de delegação do direito de controle.

O Quadro 2, adiante, reporta as variáveis independentes utilizadas no modelo 1 e os efeitos esperados sobre a transferência do direito de controle formal pelos proprietários ao conselho de administração. A correlação entre as variáveis é apresentada no anexo C.

A partir de Demsetz e Lehn (1985) elevação no tamanho da organização (T) implica em aumentos na dispersão de propriedade. Em outras palavras, na medida em que a organização cresce, aumenta a probabilidade de a propriedade ser difusa. Portanto, espera-se um efeito marginal positivo do tamanho da organização sobre a probabilidade de $X = 1$.

Diferente de Zylberzstajn (1994) e Serigati, Azevedo e Arellano (2009), que utilizam o número de funcionários como *proxy* de tamanho para cooperativas, neste

trabalho é utilizada a receita bruta por cooperado³⁷. A sua utilização evita que cooperativas cujas atividades sejam altamente demandantes de mão de obra, mas com baixo faturamento e retorno ao cooperado seja categorizada como grande. Além disso, a utilização de um valor *per capita* justifica-se pelo fato de haver grande correlação entre a variável que expressa a propriedade difusa (número de cooperados) e a receita bruta.

Descrição das variáveis de interesse e explicativas	Variável ou proxy utilizada	Resultados esperados
Grau de dispersão da propriedade	Número de cooperados (P)	(+)
Reputação do comportamento do agente (CA) em prol do principal	<i>Dummy</i> para distribuição de sobras (Dist_Sob)	(+)
Eficácia do monitoramento do CA sobre os agentes	Intensidade de monitoramento do CA (Mon_CA)	(+)
Nível de informação do proprietário sobre as atividades delegadas	Número de integrantes do CA (Tam_CA)	(+)
	Intensidade de monitoramento pelos proprietários (Mon_Prop)	(+)
Benefício potencial do controle da cooperativa	Presença de atividade agroindustrial na cooperativa (Ativ_Ind)	(-)
Tamanho da organização	Renda <i>per capita</i> por cooperado (T)	(+)
Incertezas do mercado de atuação da cooperativa	Desvio-padrão dos preços (despad)	(-)
Efeito das características do aprendizado na organização	Idade	(+)
Tipo de Cooperativa	Tip_Coop	(?)
Efeito das características fixas do Estado sobre a delegação	<i>Dummy</i> para Estado	(?)

Quadro 2 - Variáveis e resultados esperados sobre a determinação da delegação dos direitos de controle formal (X) na cooperativa

Fonte: Elaboração própria

Jensen e Meckling (1995) e Demsetz e Lehn (1985) apontam as incertezas no mercado em que a organização atua e essas afetam a escolha da estrutura de propriedade ou a delegação de direitos decisórios no interior das firmas. Para capturar esse efeito, seguindo a metodologia de Demsetz e Lehn (1985) e promovendo as adaptações necessárias para contemplar as cooperativas agropecuárias, foi averiguado qual o principal mercado agrícola que a cooperativa atuava em 2008. A definição ocorreu a partir da constatação de qual atividade apresentava maior participação no

³⁷ A renda *per capita* por cooperado é obtida fazendo a relação entre receita total auferida pela cooperativa no ano e total de cooperados.

portfólio da cooperativa. A partir daí, foi calculado o desvio padrão (despad) do preço do produto da principal atividade. Espera-se que ambientes mais instáveis tenham efeito marginal negativo sobre a probabilidade de delegação do direito de controle formal.

4.3.2.2 Separação das decisões de controle e gestão

As cooperativas são organizações compostas de suborganizações – departamentos, unidades de negócios ou times – que se relacionam de forma hierárquica dentro da organização geral. Adicionalmente, são firmas que desenvolvem atividades que demandam alocação do conhecimento relevante para a tomada de decisão ao agente que o detém. Portanto, possuem características necessárias para serem definidas como complexa.

Jensen e Meckling (1995) apontam a delegação dos direitos decisórios como uma das soluções para os problemas de alocação do conhecimento nas organizações. Isto é, se o conhecimento é específico e alocado em diferentes agentes nos diferentes níveis da organização lhes delegar autoridade pode ser mais economicamente eficiente do que assumir os custos da tomada de decisão com pobres informações.

O modelo 2 é construído para averiguar se a complexidade, alocação do direito de controle formal e limites à reeleição ao cargo do presidente afetam a decisão de separação do processo decisório nas cooperativas brasileiras. Isto é, o modelo é utilizado para testar H6, H7 e H8.

$$Z_i^* = C_i\beta + \mu_i \quad (\text{modelo 2})$$

No modelo 2, a variável dependente Z^* é função do valor de Z , calculado conforme equação 4 apresentada na Seção 3, para demonstrar o nível de separação entre decisões de controle e gestão nas cooperativas. A concentração das decisões existe se $Z = 0$ e aumenta a partir daí até se tornar completa com $Z = 1$. Então, para a operacionalização do *tobit* tem-se:

$$Z = \begin{cases} Z^* & \text{se } Z > 0 \\ 0 & \text{se } Z = 0 \end{cases}$$

Ainda, no modelo (2), os valores de β são coeficientes a serem estimados e C a matriz que contém as variáveis de interesse e ainda as variáveis de controle.

Conforme descreve Greene (2003), a estimativa do modelo 2 por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) gera estimadores viesados, dada a existência de correlação entre as variáveis dependentes e o erro. Assim, o mesmo é estimado com a seguinte equação de máxima verossimilhança (GREENE, 2003; WOOLDRIDGE, 2002):

$$L = \prod_{i=1}^n \left[\frac{1}{\sigma} \varphi \left(\frac{Z_i - C_i \beta}{\sigma} \right) \right]^{d_i} \times \left[1 - \Phi \left(\frac{C_i \beta}{\sigma} \right) \right]^{1-d_i} \quad (8)$$

Na equação (8), tem-se que $\varphi(\cdot)$ é a função densidade de probabilidade, $\Phi(\cdot)$ é a função de distribuição cumulativa. Ainda, d_i assume valor igual a um, se $Z^* > 0$ e é igual a zero se $Z^* = 0$.

Variáveis de interesse

Para testar H6 as seguintes informações são adicionadas à matriz C: grau de diversificação da cooperativa e custo de transferência do conhecimento relevante à tomada de decisão; são estabelecidas as seguintes *proxies*, respectivamente, para cada uma das variáveis: índice de concentração das atividades (HHI) e número de funcionários (F).

O índice HHI é assumido como *proxy* para o grau de diversificação das atividades da cooperativa. Assume-se que o portfólio mais diversificado gera complexidade na organização, pois demanda diferentes conhecimentos de gestão. Assim, quanto menor HHI, maior a probabilidade de $Z^* > 0$. Em outras palavras, espera-se que quanto mais complexa a cooperativa, maior a probabilidade das decisões de gestão e controle serem separadas.

O número de funcionários (F) observado diretamente nas cooperativas é assumido como *proxy* para o custo de transferência do conhecimento, pois o maior número de funcionários, por exemplo, implica em maiores os custos relativos à

alocação dos direitos decisórios e de agência (JENSEN; MECKLING, 1995). Portanto, espera-se que elevações em F afetem positivamente a probabilidade de $Z^* > 0$.

Para testar H7 é acrescentado à matriz o valor assumido pela variável binária X_i , que representa a alocação do direito de controle formal na cooperativa; espera-se que $X_i = 1$ tenha efeito positivo sobre a probabilidade de $Z^* > 0$.

Por fim, para testar H8 é adicionada a variável binária que aponta a existência ou não de limites à reeleição ao cargo de presidente da cooperativa (Lim_reel). Assim, a presença desses limites faz com $Lim_reel = 1$ e zero, caso contrário. Conforme apontado, infere-se que a existência de instituições formais que impunham limite ao número de vezes que o presidente pode ser eleito aumenta a probabilidade da separação do processo decisório ($Z^* > 0$).

Variáveis de controle

As variáveis de controle elencadas para o teste de H6, H7 e H8 são: nível de informação que o conselho de administração (principal) possui sobre as atividades delegadas, potencial benefício privado ao controle ou custos de delegação, idade e localização da cooperativa e mecanismo externo de controle.

O nível de informação sobre a atividade delegada, de acordo com Aghion e Tirole (1997), afeta positivamente a probabilidade de delegação das decisões de gestão e, portanto, tem efeito positivo sobre a separação do processo decisório. Da mesma forma que no modelo 1 é usado como *proxy* o tamanho do conselho de administração (Tam_CA). Assim, quanto maior Tam_CA , maior a probabilidade de $z^* > 0$.

Conforme já apontado, se existem benefícios privados ao detentor do direito decisório, a probabilidade de delegação é menor. Portanto, espera-se que a presença da atividade industrial ($Ativ_Ind$) diminua a probabilidade de separação das decisões de controle e gestão.

Adicionalmente são utilizadas as variáveis idade e *dummy* para existência de auditoria externa e Estado onde a cooperativa está localizada. A variável idade, de forma semelhante ao modelo 1, é utilizada para controlar os efeitos do aprendizado

organizacional sobre a decisão de separação do processo decisório; infere-se que elevações na idade impliquem em aumentos na probabilidade de delegação.

A localização e o tipo da cooperativa, similiarmente ao estudo da decisão sobre a delegação do direito de controle formal, são utilizados, em forma de variável *dummy*, para assegurar que as características das organizações e os efeitos inerentes à região onde está localizada sejam considerados na regressão.

Por fim, é utilizada a *dummy* que apresenta a existência de mecanismo externo de controle, ou seja, auditoria externa no auxílio do monitoramento pelo conselho de administração na cooperativa. Haja vista a possibilidade de ser utilizada como instrumento de captação de informações pelo conselho; é esperado que a sua presença tenha efeito positivo sobre o processo de separação das decisões de controle e gestão.

O Quadro 3, abaixo, sintetiza as variáveis e os resultados esperados de acordo com Baker, Gibbons e Murphy (1997), Aghion e Tirole (1997) e Jensen e Meckling (1995).

Descrição das variáveis de interesse e explicativas	Variável ou proxy utilizada	Resultados esperados
Complexidade da gestão	Índice HHI	(-)
	Número de funcionários (F)	(+)
Autoridade do conselho de administração sobre o CEO	Delegação do direito formal de controle (X_i)	(+)
Limitação à reeleição do presidente do conselho administrativo	Limite à reeleição (Lim_reel)	(+)
Nível de informação do proprietário sobre as atividades delegadas	Nível de atividade do conselho de administração (Tam_CA)	(+)
Benefícios ao controle ou custo de delegação	Presença de atividade industrial (Ativ_Ind)	(-)
Aprendizado organizacional	Idade	(+)
Mecanismo externo de controle	Presença Auditoria Externa (Aud_Ext)	(?)
Tipo de Cooperativa	Tip_Coop	(?)
Efeito das características fixas do Estado sobre a delegação	<i>Dummy</i> para Estado	(?)

Quadro 3 - Variáveis e resultados esperados sobre a determinação da separação das decisões de controle e gestão na cooperativa.

Fonte: Elaboração própria

A correlação entre as variáveis utilizadas é reportada na matriz de correlação, apresentada no anexo D.

4.4. Resultados e discussão

Nesta etapa do trabalho são apresentados os resultados alcançados para os testes das hipóteses H1 a H6 realizados a partir dos dados das cooperativas apontados na Seção 2.

Os resultados essencialmente apontam se as hipóteses estabelecidas, controladas por variáveis utilizadas em outros estudos, são corroboradas para as cooperativas agropecuárias brasileiras que compuseram a amostra.

A estatística descritiva dos valores das variáveis utilizadas em ambos os modelos para as cooperativas que compuseram a amostra são apresentados na Tabela 10 adiante. Os valores são divididos por grupo de cooperativas: cooperativas singulares e centrais ou federações. A partir dos dados nota-se a importância de que o tipo de cooperativa (Coop) seja considerado nas regressões, pois, aparentemente, há diferença no valor de X e Z para os distintos modelos de cooperativas.

O valor médio de X sugere que os direitos de controle são mais delegados nas cooperativas de segundo grau. Ao contrário, o valor de Z mostra que o processo decisório é mais separado nas singulares.

Considerando os diferentes tipos de organização que compõem a amostra, verifica-se por meio do índice de concentração (HHI) das cooperativas centrais ou federações que essas organizações desenvolvem menor número de atividades quando comparadas às singulares. O resultado é concernente com o que se espera de uma cooperativa central, pois as singulares criam as centrais com objetivos semelhantes à sua criação. Por exemplo, criam essas organizações para operacionalizar as atividades que demandam maior escala e investimento inicial.

Ainda, na mesma linha de raciocínio, os valores médios do total de funcionários (F) e presença de atividade industrial (Ativ_Ind) corroboram a afirmativa de que as Centrais têm atividades mais concentradas por serem criadas especificamente por demanda das cooperativas singulares.

Tabela 10 – Estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no modelo 1, estimadas junto às cooperativas que compuseram a amostra, separadas por tipo de cooperativa.

Variável	Cooperativa Singular ^A				Cooperativa Central ou Federação ^B			
	Média	Desvio-padrão	Mín.	Máx	Média	Desvio-padrão	Mín.	Máx
X	0,36	0,48	0	1	0,66	0,58	0	1
Z	0,13	0,24	0	1	0,03	0,05	0	0,08
P	2754	4192	20	21974	18	14	8	34
HHI	0,52	0,28	0,09	1	0,75	0,24	0,48	0,95
F	450	1051	1	6490	389	278	80	620
Reeleição	0,16	0,37	0	1	0	0	0	0
T (milhões)	0,121	0,225	0	1.404	17.083	2.177	2.529	42.112
Despad	59,4	88,4	0,05	237	87,8	130,3	0,05	237,6
Idade	38	19	0	88	24	10	13	33
Mon_CA	0,04	0,02	0,01	0,143	0,03	0	0,03	0,03
Tam_CA	8	4	3	23	9	3	6	12
Mon_Prop	0,005	0,002	0,003	0,01	0,007	0,001	0,006	0,008
Ativ_Ind	0,61	0,49	0	1	1	0	1	1
Dist_Sob	0,04	0,19	0	1	0	0	0	0
Aud_Ext	0,7	0,46	0	1	1	0	0	1

Fonte: elaboração própria

Notas:

A - 74 cooperativas

B – 3 cooperativas

Adicionalmente, a diferença entre o valor do desvio padrão dos preços na principal indústria de atuação das cooperativas centrais de atuação e singulares também contribui para demonstrar as motivações para sua criação, conforme aponta Staatz (1987).

No que se refere à governança, os resultados apontam que os conselhos de administração (Mon_CA) e proprietários (Mon_Pat) se reúnem com mais frequência nas singulares e, ainda, que esses conselhos adotam estratégia de distribuição de sobras para sinalizar ao cooperado que seus interesses estão alinhados.

4.4.1 Determinantes da delegação do direito de controle formal

São apresentados na Tabela 11, adiante, os resultados de três regressões para avaliar o efeito marginal das variáveis explicativas sobre a delegação dos direitos de controle formal (X_i).

Na primeira regressão, são adicionadas apenas as variáveis de interesse e de controle, com exceção das *dummies* de Estado. Na segunda, foram mantidas as variáveis da primeira regressão e adicionadas as variáveis de controle para localização da cooperativa (Estado) e finalmente na terceira são mantidas somente as variáveis de interesse e as de controles que foram significativas.

A partir dos resultados encontrados na tabela, nota-se que o número de proprietários (P) não é significativo para as três regressões. Portanto, a hipótese H1 não é corroborada. Isto é, diferente do que se esperava a partir de Gorton e Schmid (1999), não se aceita a hipótese de que a delegação dos direitos de controle formal ocorra nas cooperativas agropecuárias brasileiras devido à sua estrutura de propriedade difusa. Em outras palavras, o número de cooperados não afeta a decisão dos proprietários em delegar autoridade para o conselho de administração nomear ou demitir o principal executivo da cooperativa.

Tabela 11 – Efeitos marginais estimados (*logit*) para o modelo 1 com diferentes variações (estatística t entre parênteses)

(continua)

Variáveis de Interesse e Controle	Delegação do direito de controle (X)		
	Regressão 1	Regressão 2	Regressão 3
Número de proprietários (P)	-0,00003 (1,64)	-0,00003 (1,40)	-0,00003 (1,41)
Distribuição de sobras (Dist_Sob)	0,556 (4,17)***	0,616 (3,05)***	0,601 (3,00)***
Eficácia de monitoramento do CA (Mon_CA)	0,005 (1,71)*	0,008 (2,79)***	0,007 (2,65)***
Nível de informação adquirida sobre a atividade delegada (Tam_CA)	0,047 (2,55)**	0,064 (2,74)***	0,064 (2,85)***
Nível de informação adquirida sobre a atividade delegada (Mon_Prop)	0,039 (1,23)	0,043 (1,39)	0,041 (1,31)
Potencial benefício ao controle (Atividade Industrial)	-0,500 (3,74)***	-0,476 (3,05)***	-0,432 (2,91)***
Tamanho <i>per capita</i> da cooperativa (T)	1,62(10 ⁻⁸) (1,49)	2,46 (10 ⁻⁸) (2,54)**	2,46 (10 ⁻⁸) (1,63)
Incertezas do mercado de atuação (Despad)	0,0001 (0,14)	0,002 (2,31)**	0,022 (2,50)**
Idade	0,002 (0,69)	0,001 (0,55)	..
Tipo de Cooperativa (Coop)	-0,21 (0,54)	-0,293 (0,88)	..
Dummy de Estado (1)			
dE_MG	..	0,468 (1,91)*	0,3491 (1,84)*
dE_RS	..	-0,337 (3,71)***	-0,3552 (3,69)***
dE_SC	..	-0,049 (0,20)	..

Tabela 11 – Efeitos marginais estimados (*logit*) para o modelo 1 com diferentes variações (estatística t entre parênteses)

Variáveis de Interesse e Controle	Delegação do direito de controle (X)		
	Regressão 1	Regressão 2	Regressão 3
dE_SP	..	0,613 (3,11) ^{***}	0,4927 (4,31) ^{**}
Observações	77	77	77
Wald chi2	23,33	34,54	27,53
(df)	10	14	11
Prob > Chi2	0,0096	0,0017	0,0038
Pseudo R2	0,2022	0,3736	0,3682

Fonte: elaboração própria

Notas:

(1) Estado do Paraná omitido na regressão

*** Estatisticamente significativa a 1%

** Estatisticamente significativa a 5%

* Estatisticamente significativa a 10%

.. Não contém dado numérico

Cabe a partir do resultado a seguinte observação: o número mínimo de cooperados para constituir uma cooperativa é estabelecido pela Lei 5764/71. Como o instituto regula que são necessários ao menos 20 cooperados para a organização existir, então essa organização já surge caracterizada por uma propriedade difusa. Assim, elevações na quantidade de sócios não afetariam de modo significativo a decisão dos cooperados de delegação das decisões de controle.

Os resultados da tabela demonstram que em todas as regressões (1, 2 e 3), a distribuição de sobras apresentou efeito marginal acima de 55 pontos percentuais sobre a probabilidade de delegação dos direitos de controle formal. Isto é, se houve distribuição de sobras em ao menos um dos últimos cinco anos, a probabilidade de os cooperados delegarem ao conselho de administração o direito de controle formal da organização aumenta. Portanto, a hipótese H2 não é rejeitada, ou seja, a distribuição de sobras afeta positivamente, a ao menos 1% de significância, a delegação dos direitos de controle formal pelos cooperados ao conselho de administração³⁸.

Diante do resultado, infere-se que a delegação dos direitos de controle formal pelos proprietários ao conselho segue o que é previsto por Baker, Gibbons e Murphy (1999). Assim, se existe reputação positiva do conselho junto aos cooperados, há maior probabilidade de delegação de autoridade para conduzir a organização.

O esforço do conselho administrativo em monitorar os gestores foi significativo a 1% a partir da adição das características fixas do Estado na regressão. A partir dos resultados da regressão 1, 2 e 3 não se rejeita H3. Portanto, a intensidade de monitoramento do conselho tem efeito marginal positivo sobre a decisão de delegação do controle formal pelos cooperados. Dessa forma, nota-se que a diminuição em uma unidade na periodicidade entre as reuniões do conselho de administração, ou seja, aumento na intensidade de monitoramento aumenta em ao menos 0,5 pontos percentuais a probabilidade de delegação ao conselho em definir o principal executivo da cooperativa. Dessa forma, corrobora-se a hipótese de que a maior eficácia do

³⁸ É assumido a não existência de endogeneidade entre delegação do direito de controle formal e distribuição de sobras pois, em geral, a existência de sobras é função da estratégia definida entre conselho de administração e gestores da cooperativa.

conselho em suas atividades de monitoramento dos gestores justifica receberem maior delegação por parte de cooperados.

Os proprietários, conforme descrito, adquirem informações sobre as atividades desenvolvidas pela cooperativa de duas formas predominantes: tamanho do conselho de administração e monitoramento via assembleias gerais ordinárias e extraordinárias.

O tamanho do conselho de administração (Tam_CA) mostrou-se significativo em todas as regressões a ao menos 5%. Os resultados apontam que, se há aumentos no número de membros no conselho administrativo, maior é a probabilidade de delegação dos direitos de controle ao conselho de administração. Esse resultado permite não rejeitar H4, segundo a qual o aumento do número dos conselheiros aumenta o nível de informação dos demais cooperados, por intermédio dos seus representantes, com as atividades desenvolvidas pelas cooperativas. Nota-se na Tabela 11 que a elevação em uma unidade nos membros do conselho tem efeito marginal positivo de, ao menos, quatro pontos percentuais na probabilidade de delegação dos direitos de controle formal.

Entretanto, o monitoramento dos proprietários (Mon_Prop) via assembleias não foi significativa em nenhuma das regressões. Esse resultado, aparentemente está em acordo com os resultados apontados por Bialoskorski Neto (2004), que aponta para a importância dos contratos relacionais como instrumento de influência nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Em outras palavras, a assembleia geral não é usada necessariamente para monitorar o desempenho do conselho. Ao contrário, ambientes informais de troca de informação entre cooperado e integrantes dos conselhos podem propiciar maior aquisição de informação sobre as atividades desenvolvidas pelas cooperativas.

O fato de o tamanho do conselho (Tam_CA) ter apresentado grau de significância e o monitoramento dos proprietários (Mon_Prop) não ter sido significativo não permite corroborar ou rejeitar H4. A indefinição demonstra a necessidade de se aprofundar os estudos sobre quais os mecanismos que os cooperados utilizam para adquirir informações sobre as atividades da cooperativa e novamente investigar a hipótese.

Assumindo, conforme já apresentado, que a presença da atividade agroindustrial gera potenciais benefícios aos membros que estão no controle e que a existência desses benefícios inibe a delegação dos direitos de controle, os resultados encontrados na Tabela 11 corroboram a hipótese H5. Isto é, a existência de potenciais benefícios aos detentores do direito de controle formal, tais como consumo de bens pecuniário e não pecuniário reduz a probabilidade dos cooperados delegarem aos integrantes do conselho autoridade para definir o principal executivo da cooperativa.

Os resultados das regressões 1, 2 e 3 foram significativos a 1% com efeito marginal negativo de ao menos 43 pontos percentuais na probabilidade de delegação dos direitos de controle formal. Em outras palavras, a presença de atividade agroindustrial na cooperativa implica na redução da probabilidade dos cooperados delegarem ao conselho de administração a autonomia para nomear ou demitir o principal executivo da cooperativa.

Em se tratando das variáveis de controle, o tamanho *per capita* da cooperativa é significativo a 5% com efeito marginal positivo praticamente nulo ($2,46 \cdot 10^{-8}$) se consideradas as características dos Estados onde a cooperativa está localizada. Já as incertezas do mercado, medidas pelo desvio-padrão dos preços do principal produto da cooperativa, também são significativas (5%) a partir da inserção das características do Estado na regressão. Na regressão 2 e 3, por exemplo, elevações nas incertezas do mercado apresentam respectivamente efeitos marginais positivos de 0,2 e 0,22 pontos percentuais na probabilidade de delegação dos direitos de controle. Os resultados apontam que o fato de as cooperativas atuarem em ambientes mais instáveis, em termos de preço das *commodities*, eleva a probabilidade de delegação dos direitos de controle formal ao conselho de administração.

Embora os resultados encontrados sejam diferentes do que foi encontrado por Demsetz e Lehn (1985), crê-se que para as cooperativas, dado que nessas organizações o direito de controle não é vinculado ao capital social, o resultado é coerente. Ambientes incertos impõem limites de tempo para as tomadas de decisão e isso implicaria em elevações nos custos de tomada de decisão coletiva. Assim, a delegação dos direitos de controle formal ao conselho em ambientes mais instáveis torna a decisão mais ágil e menos custosa nas cooperativas.

As *dummies* de controle do Estado onde a cooperativa está localizada apresentaram papel preponderante na diferença entre as três regressões. A partir dos resultados, o fato de as cooperativas estarem localizadas nos Estados de Minas Gerais e São Paulo aumenta a probabilidade da delegação dos direitos de controle formal ao conselho.

Em Minas Gerais, o resultado foi significativo a 1 e 5%, enquanto que em São Paulo o grau de significância foi de 1%. O fato de a cooperativa estar em MG tem efeito marginal de ao menos 47 pontos percentuais sobre a probabilidade de delegação; se a cooperativa está em SP o efeito marginal mínimo é de 62 pontos percentuais.

Portanto, a partir dos resultados é possível inferir que aparentemente existem características nessas unidades da federação que incentivam os cooperados a delegarem com mais frequência ao conselho de administração o direito de nomear e demitir o principal executivo da cooperativa.

Ao contrário, se a cooperativa está localizada no Rio Grande do Sul a probabilidade de não delegação dos direitos de controle formal pelos cooperados ao conselho de administração é significativa (1%). Em outras palavras, se a cooperativa tem sede nesse Estado, em geral, os cooperados tendem a não delegar aos integrantes do conselho o direito de nomear ou destituir o principal executivo da cooperativa. Essa decisão tende a ser mantida sob o controle da assembleia geral. Ainda, uma possível explicação *ad hoc* é o papel, mais uma vez, dos controles relacionais versus os controles formais. Haja vista o cooperativismo do RS, de maior uniformidade étnica e de produtores que viveram a experiência comum de colonização, pode, eventualmente, estar associado a um maior controle de base de contratos relacionais; diferentemente de SP e MG que necessitam de maior uso de controles formais.

Para o Estado de Santa Catarina os resultados, quando comparados ao do Paraná, não foram significantes. Adicionalmente, as variáveis Idade e tipo de cooperativa (Coop) também não apresentaram grau de significância.

É importante destacar que uma vez que a variável idade não foi significativa, a mesma, para fins de averiguação, foi substituída por variáveis *dummy* que

representassem o grupo de idade a que a cooperativa pertencia, a exemplo da divisão que foi feita na Seção 2.

Os resultados encontrados para as demais variáveis não manifestaram alterações significativas de sinal e valor. Entretanto, chamou atenção o fato de as cooperativas que estavam no grupo de cooperativas com idade menor que 25 ou maior que 50 anos apresentarem grau de significância a 1%. O fato de as cooperativas estarem nesses grupos implicou respectivamente no aumento de 47 e 50 pontos percentuais na probabilidade de delegação dos direitos de controle formal, quando comparado ao grupo de cooperativas com idade entre 25 e 50 anos.

4.4.2 Determinantes da separação das decisões de controle e gestão

Os resultados das três regressões para a estimativa do modelo 2 são apontados na Tabela 12 adiante. O método de cálculo foi similar ao modelo 1, ou seja, na primeira regressão são adicionadas apenas as variáveis de interesse e de controle, com exceção das *dummies* de Estado. Na segunda foram mantidas as variáveis da primeira regressão e adicionadas as variáveis de controle para localização da cooperativa (Estado) e finalmente na terceira são mantidas apenas as variáveis de controle para localização que foram significativas nas regressões anteriores.

A partir dos dados da amostra, as regressões apresentaram resultados que não permitem corroborar H6. Pois, tanto número de funcionários (F) quanto o índice de concentração (HHI) são não significativos. Ao contrário do que aponta Fama e Jensen (1983a), os resultados demonstram que, aparentemente, a separação entre decisão de controle e gestão nas cooperativas brasileiras não leva em consideração as características relacionadas à complexidade. Isto é, aos custos de alocação do conhecimento e diversificação das atividades.

A reflexão sobre os resultados permite apontar que talvez o tamanho da amostra tenha sido insuficiente para captar a estimativa da população. Porém, é importante apontar que o fato de o número de funcionários não ter sido significativo pode não estar relacionado à questão do tamanho da amostra e sim à concentração de funcionários em atividades que não demandam conhecimento relevante para a tomada

de decisão nessas organizações. Por exemplo, é possível que as cooperativas estejam atuando em atividades que demandam elevada quantidade de mão de obra, mas sem necessidade de qualificação específica³⁹.

No que tange à diversificação, uma candidata justificativa para o resultado encontrado é a possibilidade das cooperativas atuarem em áreas correlatas ou complementares. Por exemplo, é comum encontrar organizações que atuam no fornecimento de insumos e produtos veterinários aos cooperados produtores de leite e receber e comercializar esse produto no mercado. Assim, dado que estão alocadas numa mesma indústria o conhecimento relevante para a tomada de decisão pode ser menos custoso de ser transferido. Ainda, existe a possibilidade dessas atividades serem consideradas correlatas ou complementares não ser considerada no cálculo do HHI e talvez seu valor não seja o mais adequado para explicar as decisões sobre separação do processo decisório.

Os resultados das regressões (1, 2 e 3) contidos na Tabela 12 demonstram, a ao menos 5% de significância, que se os conselhos administrativos têm autoridade formal para nomear e destituir o CEO, aumenta a probabilidade de separação do processo decisório. Isto é, se o conselho detém o direito de controle formal há um efeito marginal positivo de, no mínimo, 34 pontos percentuais sobre a separação entre decisão de controle e gestão. Esse resultado permite que H7 seja não rejeitada e demonstra a importância da alocação do direito de controle formal ao conselho para consolidar o processo separatório das decisões nas cooperativas.

Aparentemente, os conselhos de administração das organizações estudadas tendem a delegar com mais frequência as decisões de gestão ou autonomia para os gestores se possuem autoridade para desenhar os mecanismos de incentivo e *enforcement* ao executivo responsável pela condução do gerenciamento (CEO) da cooperativa.

³⁹ Por exemplo, no ano de 2005, o quadro funcional das cooperativas agropecuárias paulistas era composto por 86% de funcionários que tinham concluído apenas até o ensino médio (OCESP, 2005). Não se espera que esse quadro tenha alterado de forma significativa no intervalo de três a quatro anos.

Tabela 12 – Efeitos marginais estimados para o modelo 2 (*tobit*) com diferentes variáveis incluídas (estatística t entre parênteses)

(continua)

Variáveis de Interesse e Controle	Separação entre as Decisões de Controle e Gestão (Z)		
	Regressão 1	Regressão 2	Regressão 3
Número de Funcionários (F)	-0,0002 (1,15)	-0,0002 (1,36)	-0,0002 (1,36)
Índice de Concentração (HHI)	0,071 (0,27)	0,232 (0,87)	0,214 (0,85)
Alocação do Direito de Controle Formal (X_i)	0,340 (2,03)**	0,564 (2,96)***	0,560 (3,01)***
Limite de Reeleição do Presidente do CA (Reel)	0,503 (3,01)***	0,606 (3,53)***	0,649 (3,78)***
Nível de informação adquirida sobre a atividade delegada (Tam_CA)	-0,009 (0,51)	-0,033 (1,58)	-0,031 (1,61)
Benefício privado do controle ou custos da delegação (Atividade Industrial)	0,273 (1,54)	0,182 (1,08)	0,171 (1,02)
Idade	-0,002 (0,27)	0,002 (0,42)	0,002 (0,67)
Auditoria Externa (Aud_Ext)	0,197 (1,17)	0,222 (1,38)	0,203 (1,30)
Tipo de Cooperativa (Tip_Coop)	0,319 (0,87)	0,623 (1,58)	0,555 (1,68)*
Dummy de Estado (1)			
dE_MG	..	-0,572 (2,10)**	-0,465 (2,82)***
dE_RS	..	-0,027 (0,10)	..
dE_SC	..	-0,129 (0,46)	..

Tabela 12 – Efeitos marginais estimados para o modelo 2 (*tobit*) com diferentes variáveis incluídas (estatística t entre parênteses)

Variáveis de Interesse e Controle	Separação entre as Decisões de Controle e Gestão (Z)		
	Regressão 1	Regressão 2	Regressão 3
dE_SP	..	-0,797 (2,44)	-0,738 (3,05)***
Observações	77	77	77
LR chi2	21,33	34,84	34,54
(df)	9	13	11
Prob > Chi2	0,0113	0,0009	0,0003
Pseudo R2	0,2178	0,3558	0,3527

Fonte: elaboração própria

Notas:

(1) Estado do Paraná omitido na regressão

*** Estatisticamente significativa a 1%

** Estatisticamente significativa a 5%

* Estatisticamente significativa a 10%

.. Não contém dado numérico

A hipótese H8 testada no modelo 2 foi não rejeitada e os resultados contidos na Tabela 12 apontam, com nível de significância a 1%, que limites à reeleição impactam positivamente a separação do processo decisório. Aparentemente, a existência de institutos que limitam a reeleição ao cargo de presidente do conselho de administração tem efeito marginal acima de 50 pontos percentuais sobre a separação das decisões de controle e gestão nas cooperativas.

O resultado permite inferir que o limite ao número de mandatos do presidente do conselho reduz a probabilidade de acúmulo das funções executivas na organização. Crê-se, conforme apontado na nota de rodapé 34, que o custo de oportunidade do presidente para se dedicar às atividades de gestão torn-se elevado e isso implica na maior probabilidade de separação do processo decisório.

Diferente do que ocorreu com modelo 1, o tamanho do conselho, como *proxy* para representar o nível de informações do conselho administrativo (principal) sobre a atividade delegada ao CEO (agente), não foi significativa nas regressões. É importante destacar que a não significância não permite desconsiderar as afirmações de Aghion e Tirole (1997).

Nesse sentido, duas observações são importantes para tentar explicar os resultados encontrados. A primeira refere-se à possibilidade da existência de outros instrumentos de obtenção de informação pelo conselho de administração não considerados no trabalho. Por exemplo, a existência de reuniões informais entre conselheiros e gerentes pode ser um instrumento e não foi captada na variável utilizada.

A segunda observação diz respeito à não distinção entre o número de integrantes com ou sem funções efetivas no conselho, pois é possível que se essas diferenças forem consideradas haja alterações nos resultados. Por exemplo, aumentar o número de membros com funções executivas ou somente de representação social pode ter impacto diferente sobre a separação entre decisões de controle e gestão.

As variáveis de controle para presença de atividade agroindustrial (*Ativ_Ind*), existência de auditoria externa e idade não apresentaram grau de significância suficiente nas regressões. Da mesma forma, as *dummies* relativas ao Rio Grande do Sul e Santa Catarina também não foram significantes. Em contrapartida, as variáveis de

controle para o tipo de cooperativa (singular ou central/federação) e as *dummies* para os Estados de Minas Gerais e São Paulo apresentaram grau de significância.

A terceira regressão aponta que o tipo de cooperativa tem efeito marginal de 55 pontos percentuais, a 10% de significância, sobre a probabilidade de separação do processo decisório. Isto é, aparentemente, o fato da cooperativa ser singular ou de segundo grau tem influência sobre a alocação das decisões de controle e gestão.

Nas regressões 2 e 3 é possível verificar que o fato das cooperativas estarem localizadas nos Estados de Minas Gerais e São Paulo tem efeito marginal negativo, a ao menos 5% de significância, sobre a probabilidade da separação das decisões de controle e gestão. Isto é, os resultados apontam que é muito provável que características inerentes aos Estados expliquem o processo de separação nas cooperativas.

4.5 CONCLUSÕES

As cooperativas agropecuárias brasileiras possuem estrutura de propriedade difusa e a maioria das organizações amostradas pode ser caracterizada como complexas, pois atuam no agronegócio com considerável diversificação de atividades e integração vertical (agroindústria). Portanto, considerando os pressupostos teóricos, deveriam promover a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão. Porém, essa separação não ocorre na maior parte das cooperativas brasileiras.

No que se refere especificamente à investigação dos determinantes da delegação do direito de controle formal, a pesquisa permitiu concluir que a quantidade de sócios, a intensidade de monitoramento que os cooperados executam, via assembleia geral, sobre o conselho administrativo e o tipo de cooperativa (singular ou central) não afetam a sua decisão em delegar autoridade ao conselho para nomear ou demitir o agente responsável pela gestão da organização.

Em contrapartida, a distribuição de sobras, o tamanho e eficácia de monitoramento efetuado pelo conselho e a presença de potenciais benefícios aos controladores da empresa são considerados importantes determinantes da delegação dessa autoridade. Adicionalmente, fatores relacionados ao tamanho da cooperativa,

incertezas provenientes do mercado e estado de localização afetam a decisão de delegação de acordo com o conjunto de variáveis utilizados na investigação.

O fato de a quantidade de cooperados não afetar a decisão dos sócios sobre a transferência de autoridade ao conselho administrativo permite concluir, diferentemente de Gorton e Schimid (1999), que nas cooperativas agropecuárias brasileiras a estrutura de propriedade não afeta a delegação dos direitos de controle formal. É possível que as características estabelecidas pela instituição formal já estabeleça dispersão suficiente dos direitos de propriedade, tornando o número de sócios indiferente no processo decisório da delegação.

O monitoramento dos cooperados sobre as atividades do conselho não apresentou efeitos significativos sobre a delegação do direito de controle. Entretanto, o resultado não permite concluir que o nível de informação dos cooperados não tenha influência sobre a transferência dos direitos de controle formal. Pois, existe a possibilidade de que os proprietários estejam monitorando o conselho por meios não considerados neste estudo, tais como pré-assembleias ou reuniões entre cooperados (comitês ou grupos) e conselheiros administrativos. Portanto, sugere-se que novos estudos considerem esses diferentes meios de monitoramento.

A efetiva distribuição de sobras aos cooperados é um importante determinante da decisão de delegação de autoridade pelos sócios ao conselho. Isto é, os cooperados premiam os conselhos que demonstram agir em prol de seus interesses. Crê-se que a distribuição de sobras é um indicador mensurável e facilmente perceptível ao cooperado e, portanto, facilite ao conselho utilizá-la como mecanismos de criação de reputação junto aos sócios. Todavia, é importante salientar que o resultado não permite concluir que o cooperado tem preferência por conselhos que priorizam a distribuição de sobras em detrimento das demais estratégias. Na medida em que, além das sobras, existam outros indicadores para representar a reputação do conselho junto ao cooperado, é recomendado que outros estudos sejam conduzidos para averiguar se o resultado aqui encontrado é mantido.

Os associados às cooperativas agropecuárias brasileiras consideram os benefícios privados ao controle como um fator determinante sobre a decisão de delegação dos direitos de controle ao conselho de administração. Nas cooperativas

onde existia a possibilidade de serem expropriados, dada a presença de atividade industrial que aumenta a dificuldade de monitoramento, a assembleia concentrou a autoridade para definir quem seria o responsável pela gestão da organização.

O tamanho *per capita* da cooperativa e as incertezas do mercado são determinantes da delegação do direito de controle formal somente se consideradas as características individuais dos estados onde as organizações estão localizadas.

A influência das incertezas do mercado foi diferente do que Demsetz e Lehn (1985) encontraram. Entretanto, demonstra que para cooperativas atuantes em ambientes incertos a delegação dos direitos de controle formal ao conselho torna a decisão mais ágil e menos custosa. Especificamente sobre o aprendizado organizacional, o uso da idade da cooperativa não gerou resultados significativos, ao contrário do que sugeria a análise descritiva empreendida na Seção 3.

No que se refere às características do estado de localização da cooperativa, o estudo indica que as cooperativas de Minas Gerais e São Paulo, quando comparadas àquelas instaladas no Paraná, têm maior probabilidade de delegação do direito de controle formal. Ao contrário, se a cooperativa está localizada no Rio Grande do Sul a probabilidade de não delegação dos direitos de controle formal é menor.

O enfoque sobre os resultados da investigação sobre os determinantes da separação do processo decisório não permite concluir que nas cooperativas da amostra a complexidade afeta a probabilidade de que as decisões de controle e gestão sejam separadas. Ao contrário, a alocação do direito de controle formal ao conselho de administração e a existência de limites à reeleição ao cargo de presidente da cooperativa são fatores que contribuem positivamente para explicar a separação das decisões de controle e gestão.

Portanto, diferente do que se espera para organizações complexas, nas cooperativas não há uma implicação direta da complexidade sobre a separação do processo decisório. Entretanto, não se descarta a possibilidade que novas *proxies* para complexidade sejam testadas e se constate o efeito.

A autonomia do conselho para nomear e demitir o CEO aumenta a probabilidade de se observar cooperativas com processos decisórios separados, pois esse órgão da governança tem a possibilidade de executar adequadamente suas

atividades de monitoramento da gestão. Isto é, tem maior liberdade para desenvolver mecanismos de incentivo e *enforcement* aos gestores.

Na medida em que os institutos formais das cooperativas impõem limites ao número de mandatos ao cargo de presidente, há diminuição na probabilidade de acúmulo das decisões de controle e gestão. A partir do resultado não é possível afirmar que o limite implica na elevação dos custos de oportunidade do presidente do conselho assumir ambas as funções. Porém, crê-se que investigações nesse sentido possam corroborar a inferência sobre esse custo privado ao ocupante do cargo.

O tamanho do conselho de administração e a presença de atividade industrial, embora tenham sido relevantes na delegação do direito de controle formal, não são significativos na separação do processo decisório. Isto é, a quantidade de membros no conselho e a existência de benefícios privados ao controle não afeta a separação entre as decisões de controle e gestão.

É possível que fatores relacionados às funções dos membros do conselho e métodos informais de controle, não considerados no trabalho, possam contribuir para o grau de explicação do tamanho do conselho. Nesse sentido, sugere-se que estudos posteriores considerem as diferentes funções dos integrantes do conselho e presença de mecanismos informais de captação de informação sobre as atividades delegadas; ainda, é interessante que novos trabalhos discutam a composição e função do conselho fiscal no processo de separação do processo decisório.

Uma vez que a presença de potenciais benefícios privados ao controle e idade não acompanham os preceitos teóricos, sugere-se que novos estudos sejam conduzidos. Nas futuras pesquisas é importante que as características dos integrantes do conselho e dos gerentes sejam consideradas no conjunto de variáveis explicativas.

No que se refere às características do estado de localização da cooperativa, conclui-se que se a cooperativa está localizada em Minas Gerais e São Paulo, quando comparadas àquelas instaladas no Paraná, há uma menor probabilidade de separação das decisões de controle e gestão.

De forma geral conclui-se que, embora o trabalho conduzido tenha sido composto de uma amostra de cooperativas limitada às regiões sul e sudeste e com dados referentes apenas ao ano de 2008, o resultado da investigação trouxe importante

contribuição à pesquisa sobre economia de organizações cooperativas, pois foi possível verificar alguns dos fatores que afetam a separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas. Adicionalmente, este trabalho se destaca por ser pioneiro na abordagem do tema para organizações cooperativas agropecuárias brasileiras e internacionais e, portanto, abre uma linha de pesquisa para temas semelhantes.

Por fim, recomenda-se que novos estudos sejam conduzidos nas organizações para complementar os resultados aqui apontados ou contrastar com eles. É importante que os próximos trabalhos considerem a possibilidade de expandir a amostra para as demais regiões do Brasil e que, se possível, tenham uma abordagem dinâmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese dedicou-se a investigar a existência e possíveis determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras.

Parte das organizações estudadas possuía estrutura de propriedade difusa e tinha características que permitia indentificá-las como complexas. Assim, seria de se esperar que, a exemplo daquelas localizadas em países de economia desenvolvida, as cooperativas brasileiras adotassem arranjos de governança que desvinculassem os proprietários das decisões de gestão. No entanto, foi constatado na amostra 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 jure* ou *de facto*).

A maior proporção de cooperativas cujo modelo de governança não desvincula os proprietários da gestão resulta da concentração do direito de controle formal na assembleia geral e do acúmulo do cargo de CEO pelo presidente do conselho de administração. A constatação dessas informações foi facilitada porque a metodologia desenvolvida permitiu o cruzamento dos dados do estatuto social com as informações sobre as relações de agência coletadas por meio de questionário junto à cooperativa. Portanto, é imprescindível que trabalhos, cujo objetivo seja estudar a relação entre proprietários e gestores em cooperativas, considerem informações desses diferentes agentes econômicos e não foquem apenas as estruturas de propriedade.

Ao contrário do que é estabelecido na teoria, esta pesquisa não encontrou efeitos significativos da propriedade difusa sobre a delegação dos direitos de controle formal; estratégias adotadas (monitoramento e distribuição de sobras) e características (tamanho) do conselho de administração, bem como características do Estado e do negócio da cooperativa têm poder explicativo para a transferência de autoridade nas cooperativas.

Não foi verificada significância para o efeito da complexidade sobre a separação do processo decisório conforme prevê a teoria econômica. As explicações,

aparentemente, são respaldadas pelo nível de autonomia que o conselho possui sobre o CEO e pelo custo de oportunidade do presidente do conselho ocupar o cargo de responsável pela gestão. De forma similar à delegação do direito de controle formal, há influência de características não observadas do Estado onde a cooperativa está localizada sobre a separação do processo decisório.

Esses resultados indicam um promissor caminho de pesquisa, em que seja possível a superação progressiva de eventuais qualificações que esta pesquisa está sujeita, tais como a utilização de variáveis e *proxies* alternativas às utilizadas no modelo; extensão da amostra e dos anos de amostragem, e o uso de métodos estatísticos alternativos para se lidar com a possibilidade de ocorrência de endogeneidade.

Embora os modelos da tese tenham poder explicativo, não se pode considerar que os determinantes da delegação do direito de controle formal ou separação do processo decisório são únicos. Isto é, é possível que outras *proxies* corroborem a teoria sobre delegação dos direitos de controle e separação do processo decisório e que variáveis não consideradas nos modelos também expliquem as diferentes delegações nas relações de agência.

Por exemplo, existe a possibilidade de que outras variáveis não coletadas e consideradas nesse trabalho, tais como a história da cooperativa e as características dos indivíduos, sejam utilizadas e também apresentem significativo grau explicativo para o processo de separação entre propriedade e gestão. Adicionalmente, não se pode descartar o fato de que as *proxies* escolhidas para representar a propriedade difusa e complexidade tenham sido insuficientes para captar o efeito dessas características sobre a transferência do direito de controle formal e separação das decisões de controle e gestão.

Conforme já ressaltado no decorrer do trabalho, não se pode descartar a possibilidade de que o tamanho da amostra e coleta de dados num único momento do tempo (*cross section*) tenha sido insuficiente para captar o efeito das variáveis explicativas sobre as explicadas. Finalmente, tranpor o obstáculo da endogeneidade é uma dificuldade freqüente nos trabalhos na área de estratégia e teoria das organizações. Esse problema, que pode gerar viés aos resultados dos modelos, foi

considerado na escolha das variáveis que o compunha. Entretanto, a disponibilidade de variáveis instrumentais é ainda limitada, o que impediu o uso desta técnica nesta tese. Assim, sugere-se que em pesquisas futuras seja considerada a possibilidade da sua utilização.

Não obstante essas limitações, a tese traz contribuições teóricas e empíricas, inova na proposição de metodologia estruturada para verificar e tipificar a separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras e inicia uma agenda de pesquisa com abordagem empírica sobre o problema do controle.

Dentre as contribuições destaca-se a agregação dos conceitos teóricos separação entre propriedade e controle e separação das decisões de controle e gestão em um único: separação entre propriedade e gestão; merece realce a metodologia proposta e sua aplicação em amostra representativa das cooperativas agropecuárias brasileiras, que permitiu gerar um índice de separação para apontar a existência da separação e se a mesma existe *de jure* ou *de facto*. A construção do índice que incorporou os aspectos da separação *de jure* e *de facto* constituiu, em si, uma contribuição original.

Ainda, a tese tem como fator positivo a coleta de dados primários, que traz informações relevantes e até então desconhecidas sobre os possíveis determinantes das decisões que culminam na desvinculação dos proprietários das decisões de gestão e dá início a uma agenda de pesquisa sobre os fatores que contribuem para a sobrevivência das organizações cooperativas. O uso das informações coletadas e dos resultados dos testes das hipóteses, salvaguardada as limitações, pode contribuir para nortear a elaboração de políticas públicas com vistas a adequação dos mecanismos de governança corporativa nas cooperativas, de forma que essas estruturas atuem exclusivamente em função do interesse dos proprietários.

Adicionalmente, o trabalho sedimenta as etapas iniciais da pesquisa sobre o problema do controle nas organizações cooperativas e permite que novas pesquisas sejam conduzidas para investigar as motivações que as cooperativas brasileiras têm para escolherem modelos diferentes do que é predito pela literatura dominante. Por fim, os resultados encontrados trazem à tona a necessidade de se refletir se os preceitos teóricos que explicam a sobrevivência das organizações se aplicam às cooperativas

brasileiras. Isto é, se as peculiaridades organizacionais das cooperativas permitem a aplicação direta de resultados gerais da Economia das Organizações, originalmente desenvolvidos para a governança de sociedades empresariais, como é o caso das predições a respeito dos determinantes da separação entre propriedade e decisões de gestão.

É possível que a não corroboração de algumas das proposições da literatura econômica decorra das particularidades da organização cooperativa, muitas vezes fundamentada em relações informais e em grupos sociais com alguma uniformidade étnica e/ou de contexto histórico-social. Um predomínio das relações baseadas em mecanismos informais de controle pode ter implicações sobre as predições a respeito da organização formal de cooperativas, como, de fato, indicam algumas evidências apontadas por Bialoskorski Neto (2004), as quais revelam que as relações pessoais e informais desempenham importante papel na gestão de cooperativas. Trata-se, portanto, de assunto para maior aprofundamento, preferencialmente com estudos empíricos que permitam captar o efeito dessas particularidades do cooperativismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGHION, Philippe; TIROLE, Jean. Formal and Real Authority in Organizations. *The Journal of Political Economy*, Chicago, v. 105, n. 1, p. 1-29, Feb., 1997.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, v. 62, n. 5, p. 777- 795, Dec., 1972.

ARROW, Kenneth J. Control in Large Organizations. *Management Science*, v. 10, n. 3, p. 397-408, Apr., 1964.

BAKER, George; GIBBONS Robert; MURPHY, Kevin J. Informal Authority in Organizations. *The Journal of Law, Economics, & Organizations*, Cary, v. 15, n. 1, p. 56-73, 1999.

BANERJEE, Abhijit et al., Inequality, Control Rights, and Rent Seeking: Sugar Cooperatives in Maharashtra. *The Journal of Political Economy*, Chicago, v 109, n 1, p. 138-190, 2001.

BARTON, David G. What is a Cooperative? In: COBIA, David (ed.). *Cooperatives in Agriculture*. New Jersey: Regents/Prentice Hall, 1989. cap. 1, p. 1-20.

BAYSINGER, Barry; HOSKISSON, Robert E. The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 72-87, Jan., 1990.

BEBCHUCK, Lucian A. *A rent-protection Theory of Corporate Ownership and Control*. Cambridge: Harvard Law School, 1999. 47p. (Discussion Paper, n. 260).

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; ROELL, Alisa. *Corporate Governance and Control*. Cambridge: NBER, 2002. 168p. (Working Paper, n. 9371). Disponível em: <<http://www.nber.org.br/papers/w9371>>. Acessado em: 25 mar. 2007.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardner C. *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Macmillan Publishing Co., 1932. 396p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Corporate Governance and the Role of the Managers in Brazilian Cooperatives. In: International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, 2003, Oxford England. International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy. Oxford, England, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições*. 2004. 177 f. Tese (Livre Docência em Economia das Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

BIJMAN, Jos; VAN DIJK, Gert Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from the Netherlands. 2009. Trabalho apresentado no Workshop Internacional “Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future”, Rehovolt, Israel, 2009. Disponível em: <<http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/390651>>. Acesso em: 15 Jan. 2010.

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. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 14 Nov. 2009.

BRICKLEY, James A.; COLES, Jeffrey L.; JARRELL, Greg. Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. *Journal of Corporate Finance*, n. 3, p. 189-220, 1997.

BULGARELLI, W. *As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica*. Rio de Janeiro: Editora Renovar, 2000. 377p.

CASWELL, Julie The Cooperative-Corporate Interface: Interfirm Contact Through Membership on Board of Directors. *Journal of Agricultural Cooperation*, n. 4, p. 20-28, 1989.

CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 10., Brasília, 1988. Brasília. *Anais*. Brasília: OCB, 1989. 192p.

CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004.

COASE, R.H. The nature of the firm. *Econômica*, n.4, p.386-405, nov. 1937.

COOK, Michael L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal Agricultural Economy*, n. 77, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R.; ILIOPOULOS, C. Advance in cooperatives theory since 1990: a review of agricultural economic literature. In HENDRIKSE, G. W. J. (Org.). *Restructuring agricultural cooperatives*. Amsterdam: 2004. p.65-90.

DEMSETZ, Harold. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 375-390, June, 1983.

DEMSETZ, Harold. Toward a Theory of Property Rights. *The American Economic Review*, v. 57, n. 2, p. 347-359, May, 1967.

DEMSETZ, Harold; LEHN, Kenneth. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *The Journal of Political Economy*, v. 93, n. 6, p. 1155-1177, Dec., 1985.

ESCHENBURG, Rolf Una breve introducción a la teoría económica de la cooperación. *Perspectiva Económica*. São Leopoldo, v. 13, p. 7-14, 1983.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-325, June, 1983a.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 327-349, June, 1983b.

FLEMING, Luisa A. *Consolidação da Lei Cooperativista*. São Paulo: ICA, 2007.131p.

FRANKE, W. Influência rochdaleana na legislação cooperativista brasileira e problemas atuais. In: FRANKE, W.; FARIA, G.E.; PÉRIUS, V.F. et al. *A interferência estatal nas cooperativas*. Porto Alegre: Fabris, 1988. cap.1, p.9-24.

GALBRAITH, John K. *The New Industrial State*. New York: New American Library, 1967. 427p.

GINDER, Roger G.; DEITER, Ron E. Directors and Management. In: COBIA, David (ed.). *Cooperatives in Agriculture*. New Jersey: Regents/Prentice Hall, 1989. cap. 18, p. 325-338.

GORTON, Gary; SCHMID, Frank. Corporate governance, ownership dispersion, and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking. *Journal of Corporate Finance*, n. 5, p. 119-140, 1999.

GRAY, Thomas, W.; BUTTLER, Gillian. *Membership Structural Design: A Pilot Test On DHI Cooperatives*. Washington, D.C.: USDA, 1994, 23p. (CS Research Report 131). Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/research.htm>>. Acesso em: 10 out. 2008.

GREENE, William *Econometric Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 1026p.

GROSSMAN, Sanford J.; HART, Oliver D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *The Journal of Political Economy*, v. 94, n. 4, p. 691-719, Aug., 1986.

HANSMANN, Henry. Ownership of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 4, n. 2, p. 267-304, 1988.

HANSMANN, Henry. *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996. 372p.

HAYEK, Frederick A. The use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, v. 35, n. 4, p. 519-530, Sep, 1945.

HELMBERGER, Peter G. Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets. *Journal of Farm Economics*, v. 46, n. 3, p. 603-617, Aug., 1966.

HENDRIKSE, George W. J. Contingent Control Rights in Agricultural Cooperatives. In: THEURL, T.; MEIJER, E. C. (eds). *Strategies for Cooperation*. Aachen: Shaker Verlag, 2005, p. 385-394.

HERMALIN, Benjamin E.; WEISBACH, Michael S. Board of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *FRBNY Economic Policy Review*, p. 1-27, April, 2003.

HERMALIN, Benjamin E.; WEISBACH, Michael S. The Determinants of Board Composition. *The RAND Journal of Economics*, v. 19, n. 4, p. 589-606, winter, 1988.

HOLMSTRÖM, Bengt R. Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. *The Finnish Journal of Business Economics*, n. 4, p 404-417, 1999.

HUETH, Brent; MARCOUL, Philippe. *Incentive Pay for CEOs in Cooperative Firms*. Social Science Research Network (SSRN), 2008. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1303050>> Acesso em: 25 mar. 2009.

HWANG, Joon Ho. *Private Benefits – Ownership versus Control*. Social Science Research Network (SSRN), 2005. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=549983> Acesso em: 20 fev 2009.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. Social Science Research Network (SSRN), 1995. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstrac=6658>> Acesso em 30 de jan. 2009.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Rights and Production Functions: An Application to Labor Managed Firms and Codetermination. Social Science Research Network (SSRN), 1979. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstrac=173460>> Acesso em 09 de out. 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JUVÊNCIO, F. de C. *A autogestão do cooperativismo no Estado de São Paulo*. São Leopoldo, 2001. 97p. Monografia (Especialização) – Universidade Vale dos Sinos.

MELLO, J. de C. A intervenção nas cooperativas. In: FRANKE, W.; FARIA, G. E.; PÉRIUS, V.F. et al. *A interferência estatal nas cooperativas*. Porto Alegre: Fabris, 1988. cap.5, p.85-96.

MAS-COLELL, Andreu; WHINSTON, Michael D.; GREEN, Jerry R. *Microeconomic Theory*. New York: Oxford University Press, 1995. 977p.

MENARD, C.; A new institutional approach to organization. In MENARD, C.; SHIRLEY, M. M. (eds). *Handbook of New Institutional Economics*. Springer: p.281-318. 2005

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 619p.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159p.

MIZRUCHI, Mark S. Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. *The Academy of Management Review*, v. 8, n. 3, p. 426-435, Jul., 1983.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 2009

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (OCESP). *Coleção jurídica: legislação cooperativista*. São Paulo, 2002. 94p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (OCESP). Relatório do Projeto Sistema de Informação do Cooperativismo Paulista: O Cooperativismo no Estado de São Paulo em 2003. São Paulo, 2005. 275p.

PELLERVO, CONFEDERATION OF FINNISH COOPERATIVES. Corporate Governance and Management Control in Cooperative. Nov., 2000. Disponível em: <<http://www.pellervo.fi/cg/raportti.pdf>> Acesso em: 20 de nov. 2009.

PÉRIUS, V.F. Atenuação ou eliminação estatal tendo em vista o projeto de autocontrole. In: FRANKE, W.; FARIA, G.E.; PÉRIUS, V.F. et al. *A interferência estatal nas cooperativas*. Porto Alegre: Fabris, 1988. cap.5, p.85-96.

QIAN, Yingyi; ROLAND, Gérard; XU, Chenggang. Coordination and Experimentation in M-Form and U-Form Organizations. *Journal of Political Economy*, Chicago, v. 114, n. 2, p. 366-402, 2006

RODHES, James V. *Large Agricultural Cooperatives: on the Road to where?* Washington, D.C.: USDA, 1987, 16p. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/largeaq.pdf>> Acesso em: 15 de jun. 2008.

ROE, Mark J. *Political Determinants of Corporate Governance: political context, corporate impact*. Oxford: Oxford University, 2003. 231p.

SANTIAGO-CASTRO, Maristela; BROWN, Cynthia J. Ownership structure and minority rights: A Latin American view. *Journal of Economics and Business*, n. 59, p. 430-442, 2007.

SERIGATI, F., AZEVEDO, P. F., ORELLANO, V.I.F. Fidelidade em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas Anais do XLVII Congresso da Sober, Porto Alegre, 2009

SEXTON, R. J. Imperfect Competition in Agricultural Markets and the Role of Cooperatives: A spatial analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, 72 (3): 709-20. 1990

SHLEIFER, Andrey; VISHNY, Robert W. A survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, Jun., 1997.

SIMON, Herbert A. The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, v. 106, n. 6, p. 467-482, Dec., 1962.

STAATZ, John M. *The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences*. Washington, D.C.: USDA, 1987, 28p. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/structure.pdf>> Acesso em: 15 de jun. 2008.

USDA *Antitrust Status of Farmer Cooperatives: The History of The Capper Volstead Act*. Rural Business Cooperative Service. Cooperative Information Report 59. 2002. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/legal.htm>> Acesso em: 20 mar. 2009.

VARIAN, Hal R. *Microeconomic Analysis*. New York: W. W Norton & Company, Inc., 1992. 555p.

VITALIANO, Peter. An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 65, n. 5, p. 1078-1083, Dec., 1983.

WAACK, Roberto S.; MACHADO FILHO, Claudio P. Administração Estratégica em Cooperativas. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 1999, Ribeirão Preto. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 1999.

WILLIAMSON, Oliver E. Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 24, n. 2, p. 247-272, Nov., 2007.

WILLIAMSON, O.E. *Transaction cost economics and organization theory*. Berkeley: University of California, Berkeley. 1993. 58p.

WILLIAMSON, Oliver E. Corporate Governance. *The Yale Law Journal*, v. 93, n.7, p. 1197-1230, Jun., 1984.

WOOLDRIDGE, Jeffrey *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge: MIT Press, 2002. 776p.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de Cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 23-32, Jul/Set., 1994.

ANEXO A - Roteiro para avaliar os estatutos da cooperativa e revelar

I – Descrição da Governança - Alocação dos Direitos de controle (*de jure*)

1. Quais órgãos compõem a Governança da Cooperativa – múltiplas respostas?

Órgão	Número de membros
[.....] Conselho de Administração	[.....]
[.....] Diretoria Executiva (Presidente + Diretores executivos)	[.....]
[.....] Conselho de Administração (Conselho Diretor + Diretoria Executiva)	[.....]
[.....] Conselho Consultivo	[.....]
[.....] Conselho Especializado	[.....]
[.....] Conselho Fiscal	[.....]
[.....] Outro: Colegiado gerencial	[.....]

2. Quais dos direitos abaixo são exclusivos da assembleia geral?

Decisões de Controle

- [.....] Eleição do Conselho de Administração
- [.....] Estabelecer a remuneração do principal executivo
- [.....] Alteração estatutária

3. Quais dos direitos abaixo são exclusivos do Conselho de Administração ou órgão similar?

Decisões de Controle

- [.....] Contratar e demitir o principal executivo da cooperativa
- [.....] Aprovar propostas de projetos (exemplo: investimento)
- [.....] Monitorar o desempenho do(s) executivo(s)

4. Regras de votação dentro do CA ou Similar?

- [.....] Os votos são todos iguais
- [.....] Os votos são representativos (por região, por atividade, etc.)
- [.....] O Presidente tem voto diferenciado

Qual?.....

5. Número de anos do mandato do conselho de administração.....[.....] anos

6. Existe limite de reeleição?

- [.....] Sim
- [.....] Não
- [.....] Não previsto

7. Quais dos direitos abaixo são exclusivos do Principal Executivo (se eleito)?

Decisões de Gestão

- [.....] Contratar e demitir os demais dirigentes
- [.....] Estabelecer a remuneração dos demais dirigentes
- [.....] Implantar os projetos aprovados pelo CA ou AG

8. É previsto no Estatuto a contratação do Principal executivo (CEO)?

- [.....] Sim
- [.....] Não

9. Como é estabelecida a remuneração do principal gestor?

- [.....] Assembleia Geral
- [.....] Conselho de Administração
- [.....] Outro:.....

II – Descrição dos direitos ao Controle (sistema de votação)

10. Sistema de votação?

[.....] Um homem, um voto

[.....] Voto por delegação

[.....] Outro:

11. Regras para aprovações em Ass. Geral?

Ordinária:

[.....] Igual ao estabelecido na Lei 5764/71 (maioria dos presentes com direito ao voto)

[.....] Maior que o estabelecido na Lei 5764/71

[.....]

Extraordinária:

[.....] Igual ao estabelecido na Lei 5764/71 (2/3 dos presentes com direito ao voto)

[.....] Maior que o estabelecido na Lei 5764/71

[.....]

III – Descrição dos direitos ao Resíduo (capital social)

12. Forma de adesão à sociedade

[.....] Proporcional à atividade desenvolvida (R\$/área; R\$/cabeça de gado; R\$/pés de café, etc)

[.....] Taxa fixa para todos os tipos de cooperados

[.....]

Outro: _____

13. Forma de devolução do capital (reedemality – tempo para acesso ao capital)

[.....] Imediata

[.....] curto-prazo (parcelada em até um ano)

[.....] Médio-prazo (parcelada em até dois anos)

[.....] Longo-prazo (parcelada em mais de dois anos)

[.....] Outro:

14. Existe previsão para remuneração do Capital Social?

[.....] Sim [.....] Não

15. Quem define a remuneração do capital social?

[.....] CA ou similar

[.....] Principal executivo ou similar

[.....] Dirigente responsável pela área de finanças

[.....] Outro:

16. Qual a composição das reservas obrigatórias da cooperativa?

[.....] A reserva legal ou similar tem destinação igual ao previsto na Lei 5764/71 (10%)

[.....] A reserva legal ou similar tem destinação acima do previsto na Lei 5764/71

[.....] O RATES (FATES) tem destinação igual ao previsto na Lei 5764/71 (5%)

[.....] O RATES (FATES) tem destinação acima do previsto na Lei 5764/71 (5%)

17. Existem outras reservas, além das obrigatórias?

[.....] Sim [.....] Não

Quais?

ANEXO B - Questionário para avaliar a separação *de facto* na cooperativa**GESTÃO DA COOPERATIVA**

1. Dos órgãos previstos no estatuto social, qual deles representava o cooperado na administração da cooperativa no ano de 2008?

(MARQUE COM "X" AS OPÇÕES E APONTE O TOTAL DE MEMBROS)

(é possível mais de uma resposta)

Órgão	Membros
<input type="checkbox"/> Conselho de Administração.....	[.....]
<input type="checkbox"/> Diretoria Executiva (Presidente + Diretores executivos.....	[.....]
<input type="checkbox"/> Conselho de Administração (Conselho Diretor + Diretoria Executiva)	[.....]
<input type="checkbox"/> Conselho Consultivo.....	[.....]
<input type="checkbox"/> Conselho Especializado.....	[.....]
<input type="checkbox"/> Conselho Fiscal.....	[.....]
<input type="checkbox"/> Outro: _____	[.....]

2. A função abaixo é exercida exclusivamente por qual órgão ou cargo na cooperativa?

(ESCREVA O NOME DO ÓRGÃO OU CARGO NO ESPAÇO RESERVADO)

Função	Órgão ou cargo Responsável
(a) Eleição do conselho de administração ou similar	[.....]
(b) Deliberação sobre fusão da sociedade.....	[.....]
(c) Contratação do responsável pela gestão.....	[.....]
(d) Definição dos projetos de investimento.....	[.....]
(e) Contratação dos níveis gerenciais intermediários	[.....]
(f) Deliberação sobre método de custo e precificação	[.....]

3. Como é definido o Presidente do Conselho de Administração ou cargo similar?
(MARQUE PRIMEIRO COM UM "X" QUEM ELEGE E DEPOIS COMO ESCOLHE)

Quem elege?	Como escolhe?
<input type="checkbox"/> Eleito diretamente pelos cooperados	() Um homem um voto
<input type="checkbox"/> Eleito pelos demais membros do CA	() Delegação
<input type="checkbox"/> Outro: _____	() Outro: _____

4. Escreva abaixo qual o nome do cargo do principal responsável pela gestão diária da cooperativa?

(exemplos: Diretor Presidente, Superintendente, Gerente Geral, CEO, etc)

R.: _____

5. A cooperativa estabelece contrato formal com o principal responsável pela gestão diária?
(Por FORMAL entende-se o contrato escrito que prevê a remuneração e os termos da sua rescisão)

Sim Não

6. Os cargos de principal responsável pela gestão e presidente do conselho de administração (CA) são ocupados pela mesma pessoa?

Sim Não

7. A decisão abaixo é exercida exclusivamente por qual órgão ou cargo na cooperativa?

(ESCREVA O NOME DO ÓRGÃO OU CARGO NO ESPAÇO RESERVADO)

Decisão	Cargo ou Função
(a) Definição do tamanho do portfólio da cooperativa	[.....]
(b) Definição da remuneração do principal responsável pela gestão da cooperativa	[.....]
(c) Proposição de projetos para abertura de novas filiais	[.....]
(d) Execução dos projetos aprovados para aumentar a produtividade da cooperativa	[.....]

8. Escreva abaixo o total de Assembleias (Geral e Extraordinária) realizadas no ano fiscal de 2008.

Assembleia Geral Ordinária [.....]

Assembleia Geral
Extraordinária [.....]

TOTAL [.....]

9. Qual a periodicidade de reuniões dos conselhos no ano de 2008?
(exemplo: semanal; quinzenal; mensal; bimestral; etc.)

Conselho Administrativo [.....]

Conselho Fiscal [.....]

10. Aponte o cargo de quem decide se será contabilizado sobras a serem levadas para a AGO.

R.: _____

11. A cooperativa tem Auditoria Externa?

sim não

12. Qual o cargo de quem autoriza a sua contratação?

R.: _____

13. Qual a principal atividade que cada membro do conselho de administração ou diretoria executiva exercia como produtor rural no ano de 2008?

(APONTE O CARGO DE CADA MEMBRO)

Cargo	Principal atividade	Cargo	Principal atividade

14. Considerando os Presidentes do conselho de administração ou da diretoria executiva eleita nos últimos cinco anos, responda: (APONTE OS DADOS NUMA ORDEM CRESCENTE)

Presidente 1	Qual era sua principal atividade como produtor rural?	_____
	Quantas horas era seu expediente na cooperativa?	[] horas por semana
	Período que esteve na presidência	___/___ a ___/___
Presidente 2	Qual era sua principal atividade como produtor rural?	_____
	Quantas horas era seu expediente na cooperativa?	[] horas por semana
	Período que esteve na presidência	___/___ a ___/___
Presidente 3	Qual era sua principal atividade como produtor rural?	_____
	Quantas horas era seu expediente na cooperativa?	[] horas por semana
	Período em que esteve na presidência	___/___ a ___/___
Presidente 4	Qual era sua principal atividade como produtor rural?	_____
	Quantas horas era seu expediente na cooperativa?	[] horas por semana
	Período em que esteve na presidência	___/___ a ___/___

CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS DA COOPERATIVA

15. Aponte os seguintes números:

Nº de cooperados:..... [.....]

Nº de funcionários:..... [.....]

16. Qual o total de municípios onde a cooperativa mantém ao menos um funcionário em tempo integral?

[.....] Municípios

17. Quais as principais atividades econômicas da cooperativa e sua participação no faturamento em 2008? (ex. soja, milho, leite, café, insumos, serviços, etc.)

Principais produtos	(%) do Faturamento
_____	[.....]
_____	[.....]
_____	[.....]
_____	[.....]
_____	[.....]
_____	[.....]

18. Qual foi o valor total do faturamento em 2008?

R\$ _____

19. Houve sobras à disposição da AGO nos últimos cinco anos?

sim não

20. Qual foi o destino das sobras na última vez que a mesma foi colocada à disposição da AGO?

- (a) Não houve sobras à disposição da assembleia nesse período (cinco anos)
- (b) Foram totalmente retidas e incorporadas às quotas partes
- (c) Foram em parte retidas e incorporadas às quotas partes e em parte distribuídas
- (d) Foram totalmente distribuídas
- (e) Outro (descreva) _____

21. A cooperativa possui atividade agroindustrial?

sim não

22. A cooperativa realizou investimentos nos últimos cinco anos?

sim não

23. Quais atividades agropecuárias foram priorizadas nos projetos de investimentos aprovados pela cooperativa na última vez que houve investimento?

(exemplo: café, leite, milho, insumos, serviços, etc)

- | | | |
|-----------|-----------|-----------|
| (a) _____ | (c) _____ | (e) _____ |
| (b) _____ | (d) _____ | (f) _____ |

ANEXO C – Matriz de correlação entre as variáveis do modelo 1

	Xi	P	Dist_Sob	Mon_CA	Tam_CA	Mon_Prop	Ativ_Ind	T	Despad	Idade	Coop
Xi	1,0000										
P	-0,1106	1,0000									
Dist_Sob	0,1205	0,3043	1,0000								
Mon_CA	0,1141	-0,0416	-0,0982	1,0000							
Tam_CA	0,1467	0,3653	0,0612	0,0094	1,0000						
Mon_Prop	-0,0031	0,1406	-0,0374	0,1406	-0,1247	1,0000					
Ativ_Ind	-0,2809	0,1983	0,0180	0,1393	0,2366	0,2210	1,0000				
T	0,1395	-0,0920	-0,0229	-0,0129	0,0377	0,0751	0,1157	1,0000			
Despad	-0,0536	0,3276	0,0855	-0,0590	0,3111	0,0031	0,2762	-0,0628	1,0000		
Idade	-0,1318	0,2146	-0,0752	-0,0992	0,1264	0,0570	0,3802	-0,0749	0,0425	1,000	
Coop	-0,1205	0,1287	0,0405	0,0416	-0,0444	-0,1445	-0,1565	-0,6824	-0,0619	0,1424	1,000
MG	0,1934	-0,2608	-0,0387	-0,0615	-0,2766	-0,1608	-0,4101	-0,1279	-0,3964	-0,1411	0,1744
RS	-0,2788	0,1967	-0,0907	-0,0156	0,3226	0,0311	0,2072	-0,0691	0,4110	0,2034	0,0907
SC	-0,1641	-0,0274	-0,0822	0,1448	-0,0838	0,1700	0,1641	-0,0020	-0,0013	-0,2046	-0,1096
SP	0,1422	0,0788	-0,0822	-0,0550	-0,0372	0,0192	0,0109	-0,0600	-0,0824	0,1237	0,0822
	MG	RS	SC	SP							
MG	1,000										
RS	-0,3903	1,000									
SC	-0,3536	-0,1840	1,000								
SP	-0,3536	-0,1840	-0,1667	1,000							

ANEXO D – Matriz de correlação entre as variáveis do modelo 2

	Z	F	HHI	X _i	Reel	Tam_CA	Ativ_Ind	Idade	Aud_Ext	Coop
Z	1,0000									
F	-0,1074	1,0000								
HHI	-0,0452	-0,2352	1,0000							
X _i	0,1371	0,0321	0,2159	1,0000						
Reel	-,4282	-0,0821	-0,1005	0,2572	1,0000					
Tam_CA	0,0626	0,3922	-0,3025	0,1467	0,1037	1,0000				
Ativ_Ind	0,0647	0,2526	-0,2701	-0,2809	-0,1094	0,2366	1,0000			
Idade	0,0245	0,1345	-0,2174	-0,1318	-0,0700	0,1264	0,3802	1,0000		
Aud_Ext	0,1140	0,2244	-0,2948	-0,1610	-0,0453	0,2525	0,3984	0,3215	1,0000	
Coop	0,0850	0,0115	-0,1631	-0,1205	0,0865	-0,0444	-0,1565	0,1424	-0,1273	1,0000
MG	-0,1286	-0,2575	0,2015	0,1934	-0,0103	-0,2766	-0,4101	-0,1411	-0,3237	0,1744
RS	0,2626	-0,0461	-0,2054	-0,2788	0,0931	0,3236	0,2072	0,2034	0,1316	0,0907
SC	0,0193	-0,0277	-0,0598	-0,1641	-0,1754	-0,0838	0,1641	-0,2046	0,1760	-0,1096
SP	-0,0283	-0,0687	0,1761	0,1422	0,2339	-0,0372	0,0109	0,1237	0,0939	0,0822
	MG	RS	SC	SP						
MG	1,0000									
RS	-0,3903	1,0000								
SC	-0,3536	-0,1840	1,0000							
SP	-0,3536	-0,1840	-0,1667	1,0000						