

V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



107 - GOVERNANÇA COOPERATIVA E SISTEMAS GERENCIAIS: UM ENSAIO UTILIZANDO-SE DA ÓTICA DA TEORIA DE AGENCY

Identidade, valores e governança das cooperativas

Prof.Dr.Sigismundo Bialoskorski Neto
sigbial@fearp.usp.br
FEA-RP/USP

Acad.Marcelo Barroso
marcelobarroso@fearp.usp.br
FEA-RP/USP

Prof.Ms.Amaury José Rezende
amauryj@usp.br
FEA-RP/USP

Resumo

As sociedades cooperativas apresentam uma particular estrutura de distribuição de direitos de propriedade e de decisão que implicam em problemas de agenciamento e, portanto também em custos de transação. Essa situação implica em direitos residuais e transferências de risco que interferem diretamente na eficiência da autogestão dessas organizações. Este trabalho efetua uma análise dessas fontes de custos e ineficiências, com o objetivo de explicar esses problemas de duas diferentes formas complementares. A primeira discorre sobre os aspectos de governança corporativa que poderiam gerar conflitos de agenciamento, e a segunda sobre as características de sistemas gerenciais que poderiam contribuir para gerar assimetrias de informação e problemas de monitoramento.

A análise da distribuição dos direitos de propriedade dos associados e de decisão tanto dos associados eleitos como dos profissionais contratados, indicam que os direitos ao resíduo e a distribuição de riscos nas relações contratuais das organizações cooperativas, permitem uma tipificação das características de governança corporativa e dos sistemas de informação

gerenciais para minimizar os problemas de *agency*. A forma metodológica de aplicar a discussão teórica será analisar a governança e os sistemas gerenciais de duas cooperativas agropecuárias, como estudos de caso comparativos. Ao final as considerações devem versar sobre a redução possível nos custos de agenciamento em função do ordenamento da governança corporativa e de seus sistemas gerenciais.

Palavras chaves: governança corporativa, sistemas gerenciais, cooperativas, *agency*

Abstract

The cooperative societies have a particular pattern of distribution of property rights and decision rights on issues involving the agency and therefore also in transaction costs. This implies a residual rights and transfer of risk that directly affect the efficiency of self these organizations. This paper makes an analysis of the sources of costs and inefficiencies, in order to explain these problems in two complementary and different ways. The first talks on aspects of corporate governance that could generate conflicts of agents, and the second on the characteristics of systems management that could help generate asymmetries of information and tracking problems.

The analysis of the distribution of property rights of members and elected members of both the decision and the professionals hired, indicate that the rights to the waste and distribution of risks in contractual relations of cooperative organizations, allow a characterization of the characteristics of corporate governance and systems for information management to minimize the problems of agency. The methodological way to apply theoretical discussion will analyze the governance and management systems of two agricultural cooperatives, as comparative case studies. At the end considerations should indicate on the possible reduction in the *cost of agency* fees depending on the ranking of corporate governance and management of their systems.

Key-words: corporate governance, systems management, cooperatives and *agency*

1. Introdução

Para a análise da eficiência da firma, sob a ótica da economia das organizações, é importante proceder a algumas considerações quanto ao processo de tomada de decisão e formulação de estratégias, assim duas abordagens complementares são importantes, uma sob o ponto de vista de distribuição do poder de decisão e controle – ótica da governança corporativa – e outra sob o ponto de vista da disponibilidade e valor da informação – ótica dos sistemas gerenciais.

Dietrich (2001) argumenta que para sistematizar o conhecimento sobre o controle em organizações deve-se analisar a estrutura de controle, dependente da governança corporativa e da divisão de direitos a decisão, e o processo de controle, que é uma função do fluxo de informações e, portanto das características do sistema gerencial, assim essas duas dimensões podem gerar uma classificação desses processos.

Quanto às organizações, essas podem ser classificadas de 3 diferentes formas, segundo Bialoskorski Neto (2006). A primeira forma classifica as organizações com o objetivo econômico de lucro, *for-profit*, e assim todo sistema de controle, estrutura e processo, deverá estar direcionado às atividades geradoras de resultados econômicos, e o controle estará baseado em números econômico-financeiros.

A segunda forma classifica as organizações sem objetivo tanto de lucros quanto econômicos, ou seja, aquelas que apresentam apenas o objetivo de prestação de serviços sociais ou públicos, chamadas *non-profit*. Nessas o controle está direcionado para as atividades de prestação de serviços, não sendo freqüente alguma preocupação em eficiência econômica de alocação de fatores, mas sim há freqüentemente uma preocupação de controle quanto à dimensão social dessa prestação de serviços, normalmente expressa em números não econômico-financeiros, mas sim em indicadores sociais.

O terceiro tipo de classificação, que é o importante para esse trabalho, é aquele que caracteriza as organizações que têm objetivo econômico em sua existência, mas não têm objetivo de obtenção de lucros. Essas organizações chamadas de *not-for-profit* apresentam ao mesmo tempo objetivos econômicos, de obtenção de eficiência e resultados, e também de prestação de serviços. Nessas organizações o sistema de controle, tanto pela ótica da estrutura como do processo, é mais complicado que nos dois casos anteriores, e demanda o monitoramento tanto dos resultados econômicos, como da prestação de serviços. As cooperativas agropecuárias estão classificadas nesse grupo.

Assim, a discussão das características de sistemas gerenciais em organizações *not-for-profit*, em função da sua complexidade de governança, é de fundamental importância, sendo exemplo as cooperativas agropecuárias que apresentam particularidades tanto quanto aos processos de controle quanto em sua estrutura de controle, esta intimamente próxima às particulares características de governança corporativa encontradas.

O objetivo desse trabalho é o de descrever processos e estruturas de controle em organizações *not-for-profit*, especificamente em cooperativas agropecuárias. Para tanto, desenvolvem-se dois exemplos extremos em organizações diferentes – uma onde a propriedade está separada do controle, e outra onde essa particularidade não existe, de modo a detalhar as diferentes estruturas e processos de controle, bem como a importância de sistemas gerenciais.

2. Incentivos e custos de agenciamento

As características organizacionais de uma cooperativa, em função dos seus fundamentos doutrinários, determinam uma distribuição particular de direitos de propriedade, dos direitos às decisões, e dos direitos aos resultados da organização. Isso influencia diretamente na governança corporativa e no papel do gestor profissionalizado.

Em uma cooperativa, os associados têm o direito de decisão unitário – a cada associado, um voto – nas assembleias gerais, e elegem e delegam ao corpo de associados dirigentes esses seus direitos. Por sua vez, esses dirigentes delegarão para o corpo profissional da cooperativa um direito específico de decisão sobre os negócios e a prestação de serviços da cooperativa para cada um dos seus associados.

Os direitos sobre os resultados das operações serão dos associados e distribuídos proporcionalmente às operações de cada um, após parte desses serem re-investidos na cooperativa. Nessa conjuntura, dá-se então um problema de agenciamento na forma a incentivar o corpo profissional da cooperativa a agir visando aos desejos do quadro de associados, uma vez que os resultados residuais são distribuídos aos associados e não aos profissionais.

Jensen e Meckling (1976) descrevem os problemas de agenciamento – *agency* – onde uma parte chamada de *principal* é responsável por contratar uma outra parte, que é chamada *agente*, que então deve agir de acordo com os interesses daquela *principal* contratante.

Os mesmos autores afirmam que o *agente* sempre irá tentar maximizar seu interesse próprio, mesmo que este o desvie do interesse do *principal*. Em uma cooperativa isso pode ocorrer entre o quadro associado e o corpo profissional, que deveria a princípio se esforçar para agir no interesse exclusivo dos associados, mas podem não o fazer.

Neste fato, os problemas de agenciamento tornam-se mais claros e ocorrem custos associados à gestão, que também são analisados como problemas de governança corporativa e que são apresentados como:

- a) Custos decorrentes dos esforços de monitoramento das atitudes do *agente*, desenvolvidas pelo *principal*, que objetivam minimizar as perdas em decorrência de atitudes em benefício próprio do *agente*, mas em detrimento dos interesses do *principal*. Esses custos representam os custos que o corpo de associados e o conselho de administração e fiscal têm para monitorar e controlar o quadro de gestores contratados.
- b) Custos contratuais do comprometimento do *agente* com o *principal*, em outras palavras, os esforços para a manutenção das relações contratuais de atuar pelo interesse de uma outra parte. Nesse caso encontram-se os custos em que a gestão profissionalizada incorre pelo fato de ser obrigada a agir e manter atitudes em função de decisões do quadro associado, nem sempre eficiente para a organização e, por último;

- c) Custos devidos pela perda originária da redução do resultado do *principal*, provocados pela divergência natural de orientação e decisão entre as duas partes. Esse importante custo ocorre pelo fato de que os agentes de gestão – profissionais contratados – tendem a agir em interesse próprio em determinadas questões, de difícil monitoramento pelos associados e conselhos – e que podem produzir um aumento de renda aos gestores profissionalizados e uma possível diminuição de renda para a organização cooperativa e o conjunto de associados.

A Figura 1, abaixo, mostra a relação entre os associados *principais* e o corpo profissional da cooperativa como *agentes* que deveriam estar atuando em função dos interesses desses associados (situação A). Também mostra a relação em que se podem considerar os agentes financeiros como os *principais* e um conselho e/ou gestores profissionalizados como *agentes* que deveriam agir em concordância com os interesses da eficiência econômica desses investidores (situação B). Ainda, quando a organização cooperativa é o *principal* para com os associados *agentes* que deveriam ser motivados a manter uma relação de fidelidade e produzir quantidade e qualidade necessária para o interesse de negócios do empreendimento coletivo (situação C).

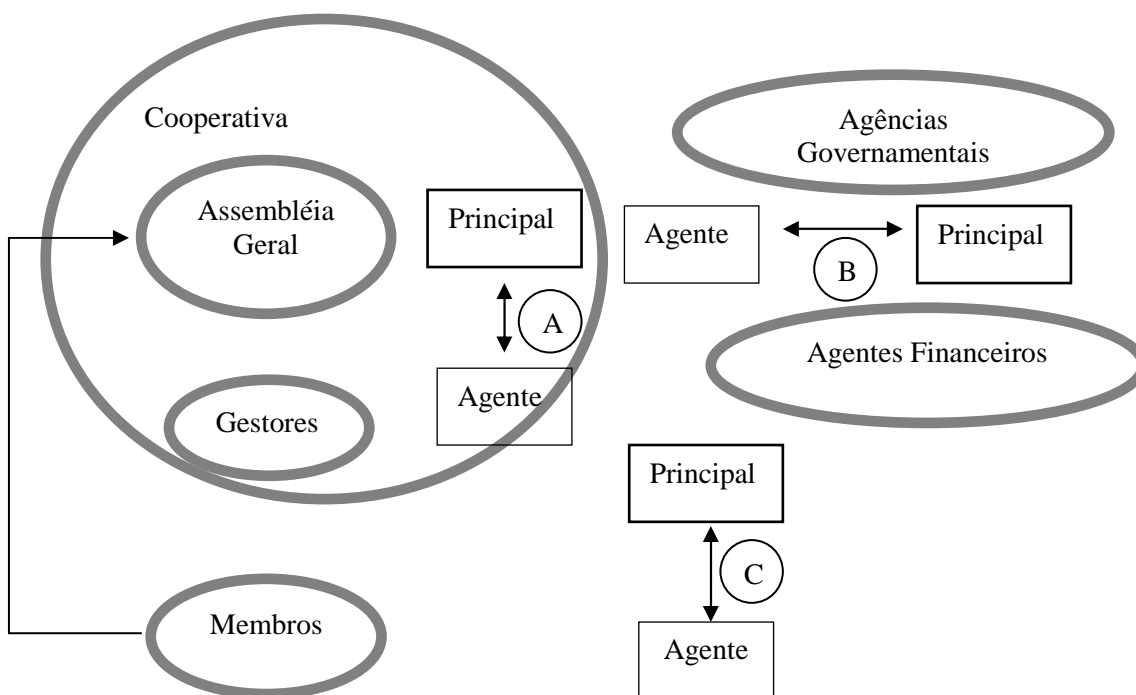


Figura 1 - Relacionamentos de agenciamento onde A, B, C identificam as relações e fontes de custos. Bialoskorski Neto (2006).

Em todos esses relacionamentos há problemas de incentivos e custos de monitoramento, como os descritos anteriormente. É importante notar que a estrutura organizacional das sociedades cooperativas apresenta diversos focos de custos de transação que poderiam ser minimizados pela boa prática de

governança cooperativa e pela presença de eficientes sistemas gerenciais, e por outro lado, pela transparente função do gestor profissionalizado.

Nota-se também que em cada um desses casos, o *principal* e o *agente* podem ser avessos ou neutros ao risco. Se o *agente* é neutro ao risco, Milgron e Roberts (1992) explicam que os incentivos contratuais de partes variáveis de remuneração decorrentes do resíduo das transações podem ser um ótimo incentivo para a eficiência das atividades e para direcionar essas atividades ao centro de interesse do principal. Mas, quando esse *agente* é avesso ao risco somente a parte fixa da remuneração é aceita e se terá que ter outros fatores e métodos de incentivos e controle.

Pode-se analisar essa situação também sob a ótica do *principal*. Assim, se o *principal* é neutro ao risco esse pode se interessar em ousar nos negócios e a expectativa pela parte de remuneração variável – direito ao resíduo – é maior em contraparte se esse é avesso ao risco, onde somente uma remuneração ou vantagem imediata em serviços ou preços é aceita como ideal, em uma cooperativa.

Em dependendo da relação de agenciamento e do grau de aversão ao risco, podem-se ter diferentes arranjos entre principais e agentes, e assim também diferentes situações de eficiência na apropriação de um possível resíduo, isto é, a estratégia da cooperativa em gerar benefícios econômicos, por meio da distribuição de resultados – sobras – e distribuí-las ao final de um determinado período. Nas cooperativas brasileiras e em função do grau de aversão ao risco dos produtores rurais, a estratégia mais comum e mais aceita é aquela onde não há distribuição direta de sobras, mas sim, onde há uma distribuição imediata de serviços gratuitos e melhores preços e condições de pagamento por insumos.

Abaixo é descrita uma situação onde o associado é o *principal* e o corpo profissionalizado o *agente* que deve atuar em seu interesse, situação mais comum; pode também ser entendido no caso quando a cooperativa é o *principal* e o associado o *agente* que deve produzir e atuar em direção do interesse da organização coletiva, a cooperativa.

	Cooperado (Principal)	Gestor (Agente)	Direitos sobre o resíduo
Cooperativa tradicional Brasileira	Averso ao Risco	Averso ao Risco	Exigência de benefícios certos sem partes variáveis, pelas duas partes, não há incentivos para a ação do agente quando há sobras, essas se existirem são aprovoadas.
	Averso ao Risco	Neutro ao Risco	Exigência de um benefício certo para o associado, podendo haver parte variável apropriada pelo agente – profissional da cooperativa - como no caso da remuneração variável da assistência técnica e diretoria.
	Neutro ao Risco	Averso ao Risco	Resíduo variável apropriado pelo principal como incentivo – o associado - e o profissional da cooperativa – agente - prefere a estratégia conservadora
	Neutro ao	Neutro ao	Sem partes fixas, ou benefícios certos, o

Cooperativa de Nova Geração	Risco	Risco	resíduo variável – sobras - distribuídas como incentivo tanto para o principal como para o agente
-----------------------------	-------	-------	---

Quadro 1 - Relações entre o grau de aversão ao risco e a distribuição de resíduo em cooperativas (elaborado pelos autores).

Esse quadro classifica as cooperativas e explica as estratégias mais comuns de incentivos contratuais para que o *agente* atue em função das expectativas do *principal* contratante. Para as cooperativas no Brasil, a situação de *principal* e *agentes* avessos ao risco é a mais freqüente. Já a situação de neutralidade ao risco aparece como um outro extremo de organização, a exemplo das características das Cooperativas de Nova Geração, onde os incentivos contratuais são fundamentados nas partes de ganho variável para o *principal* e também para os *agentes* (BIALOSKORSKI NETO, 2004)

A situação intermediária pode ocorrer também, mas a neutralidade ao risco pode ocorrer por parte dos *agentes* – corpo profissional da cooperativa – que aceitam uma significativa parte variável de suas remuneração como incentivos ao esforço, pois esses não são avalistas ou garantidores das operações financeiras. Por outro lado, essa característica pode não ser ideal para a cooperativa, pois o esforço por parte dos profissionais pode ser nocivo para o associado, esse exemplo é da assistência técnica comissionada que acaba por incentivar o uso de insumos não necessários por parte dos associados, cooperados e produtores rurais.

Assim a situação onde o *principal* e o *agente* são avessos ao risco é a mais comum e exige instrumentos de controle e processos de monitoramento para incentivar que o agente tenha um procedimento alinhado aos interesses do principal.

3. Tipologia da governança cooperativa

Quando estes conceitos são aplicados em relação à governança corporativa da empresa, e se o papel do administrador é conhecido, uma análise institucional também nos permite apreender que os princípios doutrinários no qual o cooperativismo está embasado influenciam diretamente no sucesso do empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

- a) O princípio da democracia exige altos custos de transação quando as decisões tomadas ocorrem por meio das assembleias gerais e conselhos, muitas vezes de forma complexa e permeada de conflitos.
- b) O princípio da igualdade, no qual cada membro tem um mesmo voto e direito de decisão, que implica diretamente nos altos custos de agenciamento, derivado da falta de objetividade e foco nas atividades econômicas e de negócios da cooperativa.
- c) Os princípios de solidariedade e da distribuição proporcional de resultados em função das operações, que torna muitas vezes impossível uma clara delimitação dos direitos de propriedade, e a percepção do membro associado como investidor, que conduz a

altos custos, não apenas de agenciamento, mas também de transação.

Esses problemas e características do empreendimento cooperativo refletem na necessidade de parâmetros diferenciados de governança corporativa de forma a propiciar a eficiência econômica, bem como os parâmetros da necessária profissionalização da gestão.

Todos os problemas de governança descritos acima ocorrem em função da arquitetura organizacional, e das características doutrinárias da organização cooperativada e em todas as cooperativas, mas não obstante a essas limitações, podem-se encontrar arranjos diferentes de governança e profissionalização.

Assim no Brasil podem-se classificar as formas ou arranjos de governança das cooperativas agropecuárias de três formas diferentes em função do entendimento da profissionalização. A cada um desses modelos de arranjos, pode-se fazer uma análise específica de problemas e custos de agenciamento, e assim elaborar uma tipologia de arranjos de governança corporativa em cooperativa em função dos problemas de agenciamento anteriormente expostos.

Há um primeiro tipo de arranjo, comum e freqüente nas cooperativas brasileiras, onde os associados delegam poderes a um conselho de cooperados, muitas vezes não profissional, e elege uma diretoria, não necessariamente profissional, formada por cooperados produtores rurais que toma a responsabilidade executiva na condução do negócio. Os demais funcionários são profissionalizados com pouca autonomia de decisão e respondem diretamente a essa diretoria não necessariamente profissional.

Há um segundo tipo de arranjo de governança que surge em grandes cooperativas agroindustriais, mas que é ainda pouco freqüente. Esse é caracterizado quando há além do conselho composto por produtores rurais não necessariamente profissionalizados a presença de um superintendente ou gerente geral profissional, que faz a intermediação entre o conselho e o corpo de funcionários, e que tem autonomia de decisão e de condução de negócios, podendo ter o seu salário em parte proporcional aos resultados alcançados. A esse modelo chama-se no Brasil de “*profissionalização*”.

Um terceiro tipo intermediário aos dois anteriores, também pouco freqüente, é onde existe um conselho não necessariamente profissional, uma diretoria e uma profissionalização do quadro de funcionários que se dá por profissionais capacitados que são ao mesmo tempo cooperados e contratados pela cooperativa. Nesse modelo se tem, geralmente, um esforço de treinamento e capacitação onde esses profissionais cooperados fazem parte de cursos de especialização em nível de pós-graduação.

O primeiro modelo remonta a problemas clássicos de governança onde uma diretoria pouco preparada, sob o ponto de vista profissional, não é possivelmente eficiente para elaborar políticas de negócios eficazes.

O segundo modelo remonta os problemas de agenciamento apresentados que podem ser minimizados por um adequado sistema gerencial

e fluxo de informação uma vez que a gestão profissionalizada pode estar distante da realidade dos membros da cooperativa e os membros também podem estar distantes da cooperativa e da realidade administrativa desta.

Nestes casos, os custos de monitoramento, por parte dos membros - o *principal* na relação de contrato - é maior do que o custo de oportunidade de participação. Conseqüentemente, o papel do gestor profissional é reduzir as assimetrias de informação e o custo de agência neste processo.

O último modelo, intermediário entre as duas outras soluções, induz a uma situação onde o próprio *agente* – profissional contratado – é também o *principal*, isto é, o cooperado associado e interessado no sucesso das estratégias de negócios. Nesse modelo, por outro lado, nada impede que o *agente* e também *principal* tenha uma atitude de buscar os melhores benefícios possíveis de forma particular mesmo que esses venham a existir em função da assimetria e uso privilegiado da informação.

Desta forma os sistemas gerenciais e de informação são importantes para reduzir o nível de custos de agenciamento, de assimetrias de informação, nos três casos. No primeiro caso, na função de dispor ao quadro dirigente – não profissional - de informações gerenciais decodificáveis para propiciar um processo de tomada de decisão melhor. No segundo caso, de propiciar aos associados um controle sobre a atuação do gestor profissionalizado - neutro ao risco - de forma a criar uma homogeneização dos critérios de aceitação de risco. E no terceiro caso, de não permitir o uso de situações de informações assimétricas, ou o uso privilegiado da informação.

4. Sistemas gerenciais e assimetrias de informação

De várias maneiras a contabilidade gerencial tem, ao longo do tempo, sido criticada por não ser capaz de cumprir com suas funções. Alguns autores criticam os dados oriundos da contabilidade como fonte de informações seja para analisar o desempenho das empresas (PEEL e BRIDGE, 1998, p. 853; BRACKER e PEARSON, 1986, p. 505), seja para subsidiar o processo de formação de estratégias, pois, como afirmam Mintzberg et al. (2004, p. 60), as informações factuais (dentre as quais, as informações contábeis gerenciais) são:

[...] freqüentemente limitadas em escopo, carente de riqueza e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não-econômicos e não-quantitativos;

[...] são demasiado agregadas para seu uso eficaz na formulação de estratégias;

[...] chegam tarde demais para serem usadas na formulação de estratégia; e

[...] um volume surpreendente de informações factuais é indigno de confiança.

DeLone e McLean (1992) apresentam seis categorias que, na taxonomia de análise de sucesso de um sistema de informação, contribuem para a efetividade dos sistemas de informação: qualidade do sistema, qualidade da informação, uso do Sistema de Informação, satisfação do usuário, impacto

individual e impacto organizacional. Esse modelo, embora abrangente, se concentra na análise individual dos usuários. Seddon (1997) discute o citado modelo, propondo outras relações, e principalmente, contrapondo a noção anterior de que o uso do sistema de informação era uma *proxy* para os benefícios gerados pelo mesmo usuário e apresenta a categoria 'uso do sistema de informação' como uma questão comportamental. Seu modelo considera três classes de variáveis: medidas de informação e qualidade do sistema, medidas gerais dos benefícios líquidos do uso do sistema de informação, e comportamento em relação ao uso do sistema de informação (RAI et al., 2002).

O modelo de DeLone e McLean, considera que o uso do sistema de informação pelo usuário como uma escolha voluntária, e do modelo de Seddon, que considera o uso uma escolha tanto voluntária quanto não-voluntária, Rai et al (2002) consideram como pressuposto o uso do sistema de informação como uma escolha quase-voluntária, pois apesar de na descrição do cargo estarem definidas as tarefas e as responsabilidades do gestor, não é especificado se serão feitas através ou com o uso do sistema de informação, ficando a cargo de cada um a identificação de possíveis meios alternativos de realizá-las. Porém, pode existir dependência de algumas tarefas estritamente relacionadas ao sistema de informação, que só por ele podem ser realizadas, ou seja, o usuário não tem opção de meios alternativos (GOODHUE e THOMPSON, 1995 *apud* RAI et al, 2002).

Speklé (2001) propôs um modelo visando à descrição da variação de sistemas de controle gerencial tendo por base teórica a economia dos custos de transação. Essa abordagem tem sido utilizada como base à explicação das estruturas de governança discretas, notadamente a organização de transações via mercado, via hierarquia ou via formas híbridas. Assim essa teoria poderia servir à descrição dos sistemas de controle gerencial, discretos também em sua variabilidade.

No caso dos sistemas de controle gerencial, esse mesmo arranjo teórico se aplica e sistemas de controle gerencial poderiam ser entendidos como diferentes soluções eficientes para problemas de incentivos contratuais que emergem quando da contratação e do controle em determinada arquitetura organizacional. O esforço dos agentes e as suas contribuições para os resultados gerais das organizações são funções também das estruturas gerenciais para o monitoramento e o controle, visando a nível ótimo de eficiência econômica.

Paralelamente à descrição das estruturas discretas de governança com base em variáveis caracterizadoras, o autor sugere três variáveis que diferenciariam as estruturas de controle gerenciais. São elas o nível de incerteza prévia em relação ao esforço desejado, o nível de especificidade dos ativos envolvidos nessas contribuições (competências humanas) e a intensidade de impacto de informação disponibilizadas posteriormente ao esforço do agente.

A incerteza do agente em relação ao esforço e às contribuições desejadas na organização visando à consecução de seus objetivos estão em função da possibilidade de programação prévia desse esforço. Nesse caso não

sendo possível a programação ex ante do desejado esforço, torna-se então imperativo à organização a manutenção de flexibilidade de ação e monitoramento, que lhe permita adaptação contratual ao longo dos eventos futuros e não previsíveis.

Em relação à especificidade dos ativos humanos envolvidos nesse processo, trata-se também da possível perda de valor quando da alocação dos ativos em atividades alternativas à previamente designada, assim como tratado comumente em relação a transações econômicas de modo geral. Na abordagem com vistas às estruturas de controle gerenciais, entretanto, os principais ativos envolvidos são as competências individuais alocadas para cada atividade na organização.

A terceira variável refere-se ao impacto nas relações contratuais de informações sobre resultados advindos dos esforços empreendidos, especialmente considerando o desempenho verificado vis-à-vis os objetivos organizacionais delineados ex ante.

Essa variável deve ser considerada de modo especial nos casos de impossibilidade de programação ex ante, ou seja, com alto nível de incerteza em relação ao esforço individual dos agentes. Nesse caso, a indeterminação existente a priori deve se dissolver na mesma medida em que as atividades vão sendo executadas, ocorrendo na organização a percepção do desempenho das contribuições ao longo do processo. Há situações em que se mantém alto o impacto dessas informações, haja vista seu caráter especializado ou a impossibilidade de protegê-las do oportunismo de quem as detêm. Assim, mecanismos de controle gerencial que normalmente tratam de garantir a realização de contribuições *desejáveis*, nesses casos tratam de prevenir a realização de contribuições *indesejáveis*.

	Alta incerteza - baixa capacidade de programar ex-ante o esforço do agente	Baixa incerteza - Alta capacidade de programar ex-ante o esforço do agente
Baixa especificidade de ativos humanos. (Ativos re-alocáveis e obtidos em mercado)	Sistema gerencial composto por informações ex-post de alto impacto aos agentes que podem ser facilmente re-alocáveis ou trocados no mercado	Sistema gerencial claro - ex-ante – sem complexidade de monitoramento e de informações precisas.
Alta especificidade de ativos humanos (Ativos não re-alocáveis formados internamente na organização)	Sistema gerencial composto por informações ex-post de baixo impacto aos agentes que não podem ser facilmente re-alocáveis ou trocados no mercado. Possibilitam atitudes oportunísticas pelos agentes	Sistema gerencial claro – ex-ante - complexo, de informações precisas – hierárquico - e de alta eficiência de informação, para monitorar e evitar atitudes oportunísticas pelos agentes

Quadro 2 - Classificação de sistemas gerenciais em função das especificidades de ativos humanos e da incerteza e programabilidade das ações.

Assim ter-se-ia um determinado tipo de necessidade de sistema de informação e gerencial para cada combinação nas variáveis anteriormente

descritas. Por exemplo, baixa incerteza, com alta capacidade de programação anterior das ações, alta especificidade de ativos humanos – assim não re-allocáveis – e por fim, um alto impacto das informações para o monitoramento do esforço dos agentes implicaria em um sistema gerencial não muito complexo, mas de grande eficiência.

Por outro lado, no outro extremo, uma alta incerteza, com pouca capacidade de programação anterior das ações, e baixa especificidade de ativos humanos – assim plenamente re-allocáveis – com um decorrente baixo impacto das informações para o monitoramento do esforço dos agentes, implicaria na necessidade de um sistema gerencial complexo para obter algum nível de eficiência.

5. Cooperativas e sistemas gerenciais

No caso de organizações cooperativas, essas discussões apresentadas acima, referentes à eficiência nos sistemas gerenciais em decorrência de algumas variáveis também se aplicam. Em relação, entretanto, às transações específicas de organizações cooperativas, têm-se a situação apresentada na Figura 1, quando a assembléia geral e o conselho de administração, ou seja, os próprios cooperados, apresentam o papel de *principal*, e os gestores da cooperativa, inclusive os diretores, gerentes e superintendentes, o papel de *agente* que deve atuar em função dos interesses do próprio cooperado.

Conforme sugerido na seção 3, da tipologia da governança corporativa, podem-se classificar os arranjos de governança de cooperativas agropecuárias de três formas diferentes, de acordo com o desenho dessa relação contratual *principal-agente* destacada. As características incerteza, especificidade de ativos e impacto de informações disponibilizadas das contribuições desses agentes aos objetivos gerais das respectivas organizações deverão ser analisadas, sugerindo-se então as estruturas de controle indicadas em cada arranjo.

Num primeiro arranjo, a assembléia geral elege uma diretoria não profissional e lhe delega poderes para decisões estratégicas e táticas referentes aos negócios da cooperativa. No segundo arranjo, há a figura de um superintendente, um gestor geral profissional, contratado no mercado. Esse gestor fica responsável pelas decisões táticas dos negócios da organização, mas divide com o conselho de administração da cooperativa (colegiado eleito pela assembléia geral) a responsabilidade pelas decisões estratégicas. Por fim, no terceiro arranjo descrito, tem-se a situação intermediária entre os dois já apresentados, ou seja, há uma diretoria profissionalizada responsável pelas decisões táticas e co-responsável pelas decisões estratégicas, assim como no segundo caso, sendo, entretanto composta por membros do quadro social da própria cooperativa, similarmente ao primeiro caso.

Iniciando-se pela característica incerteza, verifica-se que nos três arranjos não é possível programar com antecedência as contribuições dos gestores da cooperativa, sejam eles cooperados eleitos ou profissionais contratados. A contribuição deles se dá principalmente por meio de decisões

estratégicas e táticas, não havendo então informações suficientes a priori sobre o que deveria ser feito ou sobre como relacionar ações a resultados.

Para os três arranjos contratuais apresentados, portanto, as estruturas de controle indicadas serão baseadas em baixa programabilidade de esforços dos agentes de forma *ex ante*. Nesse tipo de estrutura, a relação contratual é baseada fortemente em confiança mútua e em comprometimento geral, esboçando-se vagamente os limites dentro dos quais serão esperadas as contribuições.

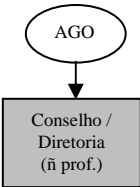
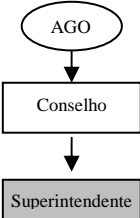
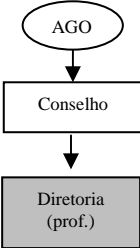
Em relação à segunda característica, das estruturas de contribuições dos gestores aos objetivos das cooperativas, tem-se uma variação em relação ao nível de especificidade dos ativos envolvidos. Os ativos principalmente envolvidos nas contribuições dos gestores dizem respeito às competências individuais alocadas, em termos especialmente de conhecimentos e habilidades. Conforme sugerido por Speklé (op. cit.), “especificidade de ativos baixa implica que a contribuição desejada é de propósito geral, não envolvendo ativos desenvolvidos especialmente [*tailored*] para a organização” (p. 428). Assim, “tais contribuições são provavelmente governadas por mecanismos de mercado” (Ibid.).

Este pode ser o caso dos gestores profissionais relacionados no segundo arranjo, contrato em mercado, mas possivelmente não é o caso da primeira e última forma, onde há algum nível de especificidade das competências alocadas pelos associados eleitos para exercerem o seu papel de gestores – mesmo que não profissionalizados.

Decisões em situações de baixa programabilidade deverão ainda ser tomadas, mesmo com conhecimento insuficiente sobre cursos de ações que podem levar a melhores resultados. As decisões nesses casos serão tomadas com base nas informações disponíveis no momento. Ao longo da execução das ações derivadas de tais decisões, novos dados tornam-se disponíveis, informando sobre o desempenho das decisões em relação aos objetivos traçados e permitindo então ajustes nos rumos em prosseguimento.

A acumulação de informações sobre o desempenho das contribuições distribui-se de modo assimétrico e pulverizado na organização, não sendo possível a um único indivíduo dispor de toda a informação já disponibilizada. Do ponto de vista do controle gerencial, o desafio nesses casos passa a ser disseminar de forma completa informações sobre o desempenho da organização assim que vão sendo disponibilizadas. Ou seja, para situações de altas incerteza e especificidade de ativos, deve-se buscar minimizar a condição de alto impacto das informações, a terceira característica analisada das estruturas de controle.

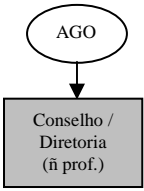
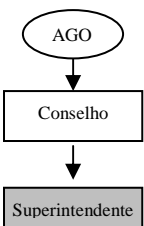
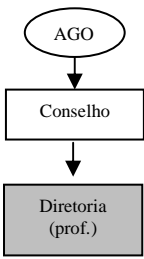
Compilando as descrições características para os três modelos de arranjos contratuais verificados em cooperativas, a partir das variáveis apresentadas anteriormente, chega-se ao Quadro 3, abaixo.

Modelo	Especificidade de Ativos humanos	Orientação dos Agentes Quanto a Risco	Incerteza (assimetria de informações entre Principal e Agente)	Incerteza (programabilidade de operações para o cumprimento de objetivos)	Impacto das informações post hoc
<p>M1</p> 	<p>Moderada. Diretoria não profissional que poderá ser substituída entre o corpo de associados, sem significativos custos, mas com perda de experiência (+)</p>	<p>Produtores muito avessos ao risco (+++)</p>	<p>Pouca assimetria uma vez que os próprios produtores que são também principal e agente (+)</p>	<p>Alta devido à falta de profissionalização e de ações de boa programabilidade, uma vez que os associados são agentes e principais da mesma relação (+++)</p>	<p>Médio impacto da informação em função da possibilidade de substituição da diretoria (+)</p>
<p>M2</p> 	<p>Baixa. Profissional contratado no mercado e substituível, mas com perda de experiência (-)</p>	<p>Profissional Neutro ao Risco (/)</p>	<p>Alta assimetria de informações e possibilidade de altos custos de agenciamento (+++)</p>	<p>Baixa, devido o esforço de profissionalização e monitoramento do agente e assim com ações de boa programabilidade ex-ante (+)</p>	<p>Alto impacto da informação (+++)</p>
<p>M3</p> 	<p>Alta. Diretoria de associados profissionais e formados internamente na organização de difícil substituição sem custos significativos (+++)</p>	<p>Produtores avessos ao risco (++)</p>	<p>Pouca assimetria uma vez que os próprios produtores são também principal e agente (+)</p>	<p>Média, devido à profissionalização, mas sem a preocupação de monitoramento, uma vez que os associados são principais e agentes da mesma relação (++)</p>	<p>Pouco impacto da informação em função da dificuldade e do alto custo de substituição da diretoria (+)</p>

Quadro 3 - Classificação de características essenciais para os atributos de sistemas gerenciais e o tipo de organização da gestão em organizações cooperativas (hachurado sobre os agentes analisados).

6. Considerações finais

Em função dos quadros das duas seções anteriores, pode-se inferir que para cada tipo de arquitetura organizacional das cooperativas há a necessidade de um específico sistema gerencial.

Modelo	Características dos sistemas gerenciais	Apropriação de resíduos e incentivos
M1 	<p>Sistema gerencial composto por informações ex-post de alto impacto aos agentes que podem ser facilmente re-allocáveis ou trocados em uma próxima assembléia geral</p>	<p>Exigência de benefícios certos sem partes variáveis e não há incentivos para a ação do agente, e quando há sobras, essas se existirem são provisionadas.</p>
M2 	<p>Sistema gerencial claro – ex-ante – complexo de monitoramento, e de necessidades de informações precisas.</p>	<p>Exigência de um benefício certo para o associado, podendo haver parte variável apropriada pelo agente – profissional da cooperativa - como no caso da remuneração variável.</p>
M3 	<p>Sistema gerencial composto por informações ex-post de baixo impacto aos agentes que não podem ser facilmente re-allocáveis ou trocados. Possibilitam atitudes oportunistas pelos agentes</p>	<p>Exigência de benefícios certos sem partes variáveis e não há incentivos para a ação do agente, e quando há sobras, essas se existirem são reinvestidas e/ou provisionadas.</p>

Quadro 4 - Classificação de características de sistemas gerenciais e o tipo de organização da gestão em organizações cooperativas.

Os sistemas gerenciais devem dar condições para que as ações de monitoramento possam fluir, sem assimetrias de informação, como também que as obrigações dos principais pudessem transcorrer com eficiência. Isto é, não somente para definir a política apropriada à realização dos objetivos e estratégias da sociedade, como também, para direcionar os negócios da sociedade, e em especial, nesse caso, de exercer os poderes de supervisão e monitoramento.

Desta forma, é oportuna a discussão de sistemas gerenciais adequados a cada caso, como também, que permitam identificar as necessidades dos membros, aumentar o envolvimento desses nas questões de suas respectivas cooperativas, e assim propiciar a melhor eficiência econômica da organização. O que pode ser chamado, segundo Davis e Bialoskorski Neto (2007), de

Gestão Cooperativista de Capital Social. Essa é uma importante agenda futura de investigação, uma vez que a relação da cooperativa com seus associados é de importância ímpar para gerar a fidelidade de transações, frequência.

Referências

ATKINSON, A.; KAPLAN, R. S.; BANKER, R. J. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. . Member participation and relational contracts in agribusiness co-operatives in Brazil. **The International Journal of Co-operative Management**, v. 3, p. 20-26, 2006.

_____. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **Revista de Economía Pública Social y Cooperativa**, Valencia, n. 48, abr. 2004.

BRACKER, J. N.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance of small, mature firms. **Strategic Management Journal**. v. 7, n. 6, p. 503-522, 1986.

CLARKE, P. J. The old and the new in management accounting. **Management Accounting**. v. 73, n. 6, p. 46-51, 1995.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. Working paper. FEA-RP USP 2007 (mineo).

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Information systems success: the quest for the dependent variable. **Information Systems Research**. v. 3, n. 1, p. 60-95, 1992.

DIETRICH, M. Accounting for the economics of the firm. **Management Accounting Research**. v.12, p. 3-20, 2001.

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

JOHNSON; KAPLAN.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEEL, M. J.; BRIDGE, J. How planning and capital budgeting improve SME performance.

SPEKLÉ, Roland F. Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. **Accounting, Organizations and Society**. v. 26, p. 419-441, 2001.

SEDDON, P. B. A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. *Information Systems Research*. Set., v. 8, n. 3, 1997. p. 240-253.

RAI, A. ; LANG, S. S., WELKER, R. B. Assessing the validity of IS success models: an empirical test and theoretical analysis. *Information Systems Research*. Mar 2002, v. 13, n. 1. 2002. p. 50-72.