

GOVERNANÇA E PERSPECTIVAS DO COOPERATIVISMO

Sigismundo Bialoskorski Neto

Professor Doutor

Universidade de São Paulo

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Economia

e-mail sbialosk@usp.br

016 602 3911/22

GOVERNANÇA E PERSPECTIVAS DO COOPERATIVISMO

Sigismundo Bialoskorski Neto¹

1. Apresentação

Este texto tem a finalidade de analisar os empreendimentos cooperativistas sob uma nova abordagem econômica, isto é, considerando-se os custos de transação, analisando-se as principais vantagens da organização cooperativa, os seus principais problemas de gestão principalmente aqueles provenientes dessa particular arquitetura organizacional e após, de acordo com os pressupostos discutidos, colaborar na prospecção das perspectivas futuras destas organizações.

Para cumprir com esse objetivo inicial, deste texto de discussão, deve-se caracterizar a empresa cooperativa e as suas particularidades na primeira seção, para após, na segunda seção, proceder-se a análise da governança das relações de contrato e financeiras na cooperativa, para possibilitar ao final a descrição das perspectivas para essas importantes organizações.

Estas discussões desenvolvem-se sob cenário da existência do RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, que além de propiciar a negociação dos débitos destas organizações em condições favoráveis, deve exigir também uma nova arquitetura organizacional das cooperativas. Esta modificação organizacional tem que propiciar uma forma mais eficiente, sob o ponto de vista econômico, e de maior eficácia, sob a ótica social, de modo a garantir no médio e longo prazo de que estas organizações tenham um continuado processo de crescimento acompanhado do necessário sucesso nos mercados.

¹ *Professor Doutor do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo "campus" de Ribeirão Preto e Pesquisador do PENSA - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. e-mail sbialosk@usp.br*

2. O empreendimento cooperativista

A cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam resultados e lucros. Esta forma organizacional é baseada em princípios doutrinários oriundos dos socialistas utópicos associacionistas e tem como lastro o ideário da *igualdade*, da *solidariedade*, da *fraternidade*, e da *liberdade*.

Esta origem doutrinária, dos empreendimentos cooperativistas, fazem com que estas organizações tenham uma particular arquitetura organizacional. Este empreendimento não comporta a idéia de uma propriedade privada, mas sim de uma co-propriedade, privada e comum, não com o objetivo da geração de lucros, mas sim com o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas a esse empreendimento possam se estabelecer eficientemente nos mercados.

Desta forma a cooperativa, quando ocorrer, irá apenas apresentar *sobras* operacionais a serem reinvestidas ou distribuídas, e não lucros de suas atividades. Tanto que, esta empresa não recolhe o imposto sobre a renda pela razão dessa não existir como conceito em sua arquitetura societária.

As relações entre o empreendimento comum e as suas unidades autônomas associadas é de auxílio a *performance* econômica e a maximização de lucros de cada uma destas unidades, em separado, e portanto estas relações são caracterizadas apenas como um ato cooperativo e não como um ato comercial.

Nestas características espelha-se o princípio da *solidariedade* entre os associados ao empreendimento cooperativado. A *igualdade* está expressa no fato de que a cooperativa é um empreendimento cuja gestão é efetuada por uma assembleia geral onde a *cada associado cabe um único voto*, independentemente do tamanho ou número de quotas-partes.

Nos empreendimentos cooperativados é livre a entrada e a saída de associados de sua organização, assim a cooperação não é algo obrigatório mas sim voluntário. Esta característica espelha a base doutrinária da *liberdade*.

A cooperação voluntária e a co-propriedade privada são bases definidas que diferenciaram os socialistas utópicos associacionistas do restante dos socialistas inclusive daqueles chamados de comunistas.

Desta forma, a organização cooperativista nasce, no século passado, como uma contraposição ao extremo liberalismo econômico, aos lucros desmedidos, e a exploração dos meios de produção. A Aliança Cooperativa Internacional é criada e se estabelece até os dias atuais como uma das mais antigas ONGs (organização não governamental) do mundo orientada para difundir e preservar os ideários sociais do cooperativismo.

Assim, deve-se notar que estas organizações tem características diferentes das outras empresas da economia e portanto devem receber obrigatoriamente um tratamento que garanta tanto a sua eficiência econômica, como a sua eficácia social, e ainda preserve os seus princípios doutrinários fundamentais.

O empreendimento cooperativista é uma forma organizacional que propicia uma série de vantagens tanto para os produtores rurais como para a sociedade onde este empreendimento se localiza. Isto ocorre unicamente em decorrência da forma organizacional das cooperativas.

Análises estatísticas, para as regiões do Estado de São Paulo, comprovam significativamente que para um aumento em 10% na proporção de cooperados há um provável aumento médio de 2,5% na renda dos produtores rurais da região. Onde há a presença de empreendimentos cooperativados na atividade agrícola há também melhores preços pelas commodities agropecuárias, recebidos pelos produtores rurais, e preços mais baixos de insumos, pagos por produtores rurais, estas diferenças podem chegar a ser significativas e beneficiam a toda a comunidade.

Além deste benefício de renda, devidos aos serviços prestados pelas cooperativas e pela melhor relação de preços, a forma organizacional da cooperativa apresenta a vantagem

de propiciar também uma melhor coordenação de todo um sistema agro-industrial. Para satisfazer o consumidor com determinado produto processado final a cooperativa tem a vantagem de coordenar o processo produtivo com qualidade, na propriedade de seu associado, isto é, desde a produção da *commodity* agrícola, até o seu processamento e a sua distribuição, podendo garantir todo o processo de forma articulada se necessário.

Deste modo, a simples transformação de uma cooperativa em uma empresa não cooperativa com o objetivo de lucro pode colocar certamente a perder todas estas vantagens do sistema, fazendo com que o produtor rural possa estar novamente a mercê de mercados concentrados e de empresas que tem toda a possibilidade de determinar novos níveis desfavoráveis de preços.

Empresas de vendas de insumos agropecuário colocam as cooperativas como uma das suas principais ameaças em seu planejamento estratégico, e apenas definem seus níveis de preços após consultas de vendas com as cooperativas que são suas grandes compradoras. Também no estabelecimento de políticas públicas para a agropecuária ou na representação dos interesses econômicos dos produtores rurais, as cooperativas são um importante instrumento e interlocutor.

Apesar destas vantagens as cooperativas apresentam alguns problemas de gestão devidos a sua estrutura organizacional, e que devem ser analisados sob a ótica de uma nova abordagem econômica.

3. Cooperativas, governança e os custos de transação

3.1 Os custos de transação e a governança

Quando analisa-se a *performance* de uma empresa há a tendência de se concentrar essa análise nos custos de seu processo produtivo e na verificação do desempenho e posicionamento dessa empresa nos mercados. Esta abordagem metodológica, simples e usual, não considera outros fatores importantes neste processo e despreza por completo a

verificação do ambiente no qual a empresa está posicionada, os direitos de propriedade, e as relações contratuais existentes entre esta empresa e seus fornecedores, clientes, e prestadores de serviços.

A empresa é tida como uma “caixa preta” na qual desconhece-se o seu verdadeiro funcionamento e as relações de contrato que se estabelecem em seu interior. Para corrigir esta falha a Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação abordam a problemática da *performance* da empresa de modo totalmente diferente da simples e usual análise dos custos de produção.

Desta forma, assume-se que a empresa é um arranjo de contratos estabelecidos entre a direção e seus funcionários, entre a empresa e seus fornecedores, entre a empresa e seus clientes, e entre os gestores e os proprietários desta empresa, entre outros. Este arranjo contratual possibilita um certo nível de eficiência nas relações do processo produtivo, como também, apresenta custos que são chamados de custos de transação.

Quando então procede-se a uma análise pormenorizada da *performance* de uma empresa deve-se considerar obrigatoriamente também os custos de transação. Assim, pode-se abordar a empresa não como uma simples firma, mas como uma complexa organização.

Esta é a diferença fundamental de análise, proveniente dessa nova abordagem da economia das empresas, isto é, não se está lidando apenas com simples firmas, mas sim com complexas organizações. Portanto, todas as organizações tendem a proceder a um esforço de minimização de seus custos de produção, conforme a abordagem tradicional, mas também, tendem a minimizar os seus custos de transação.

Para que este esforço de minimização de custos de transação ocorra é necessário considerar o ambiente institucional no qual a organização está inserida e ainda a forma de coordenação existente nessas relações contratuais.

Quando considera-se estes fatos pode-se fazer a analogia em que o ambiente institucional é considerado como as *regras do jogo* e as organizações consideradas como

as *equipes*. O objetivo é de se ganhar o *jogo* fazendo-se com que a *equipe* tenha o melhor desempenho possível de acordo com as *regras* estabelecidas para a *partida*.

Portanto a *governança* pode ser entendida como a forma na qual a organização vai minimizar os seus custos de transação respeitando um determinado ambiente institucional.

Quando refere-se a *governança* dos *empreendimentos cooperativos*, título deste trabalho, procura-se analisar uma organização complexa e com características diferentes das empresas usuais - os empreendimentos cooperativos - de acordo com a ótica moderna da minimização dos custos de transação, bem como, analisar a sua *performance* particular em determinado ambiente institucional, onde esta deverá operar de acordo com uma governança particular em suas relações de contratos.

3.2 Os custos de transação e a eficiência econômica.

A análise das relações contratuais nas cooperativas agropecuárias nos mostram que o associado é ao mesmo tempo *usuário, proprietário e cliente* de uma mesma empresa. Esta situação implica em que não haja uma separação entre a propriedade e o controle na grande maioria das cooperativas agropecuárias.

Como não há uma separação entre propriedade e controle nos empreendimentos cooperativos, e o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu negócio, a cooperativa pode ser conduzida a uma situação de ineficiência. Há a possibilidade de nas assembleias gerais, como nos momentos de definições econômicas na cooperativa, de o associado como proprietário da empresa procurar a sua própria satisfação em detrimento de soluções mais abrangentes tanto para todo o grupo de associados como para o seu empreendimento coletivo.

Por outro lado, o fato das cooperativas necessitarem de um processo de legitimação das decisões nas assembleias gerais e nos conselhos, nos quais, devido ao princípio de *democracia e igualdade*, são definidos os rumos do empreendimento, faz com que haja claros custos de participação e de tomada de decisão, seja pela presença dos associados

nas esferas de gestão, seja pela própria demora de um processo participativo de tomada de decisão.

Este fato faz com que todas as decisões estratégicas de importância e de longo prazo, nessas sociedades, sejam custosas e lentas, podendo fazer com que haja prejuízo no processo de adaptação da firma às modificações no mercado e no ambiente institucional, quando comparadas às empresas não cooperativas.

Por outro lado, a estrutura de *governança* na cooperativa pode ser considerada quase como uma estrutura unificada, devido ao fato de as unidades econômicas associadas de cada um dos produtores rurais, apesar de se constituírem como autônomas, serem conduzidas pelos próprios proprietários do negócio cooperativado.

Esta evidência, em conexão à situação na qual o proprietário é também usuário da cooperativa, faz com que a empresa cooperativa apresente a tendência de estar mais orientada para suas estruturas internas, em vez de estar preocupada com as modificações e exigências tanto do ambiente de negócios como do mercado.

Esta questão também induzirá o empreendimento cooperativista, possivelmente, a uma orientação maior em direção ao associado e não em direção as exigências do mercado e do consumidor final. Esta é uma tendência de algumas cooperativas que ainda não passaram para um estágio mais avançado de evolução em seus negócios. Nesta leitura, é possível identificar a necessidade de uma modificação organizacional da empresa cooperativa, em decorrência das modificações do ambiente institucional na qual esta atua.

A análise institucional permite-nos, também, aferir que os princípios doutrinários nos quais assenta-se o cooperativismo influenciam diretamente o sucesso dessa empresa.

a) o princípio da *democracia* pode exigir altos custos de transação nas tomadas de decisão por meio das assembleias gerais, conselhos, etc;

b) o princípio da *igualdade*, no qual cada homem tem direito a um único voto, implica diretamente em altos custos de monitoramento e agenciamento derivados da falta de incentivo para o incremento das atividades junto ao empreendimento;

c) o princípio de *solidariedade*, do retorno *pro-rata* das operações e da não-existência do objetivo de lucro, impossibilita uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando a elevados custos tanto de agenciamento como de transação.

Deste modo, no momento em que são discutidas a estrutura de capital e a performance das empresas cooperativas, visando à sua sobrevivência em mercados globalizados e competitivos, esta configuração institucional deve ser levada em consideração para que haja minimização dos custos de transação e uma nova arquitetura organizacional desse tipo particular de empresa.

3.3 Direitos de propriedade e capitalização

Os direitos de propriedade sobre uma organização empresarial são aqueles onde há a possibilidade de se usar os benefícios oriundos desta organização de pleno direito, de se obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo desta operação - resultados - e por último, de se transacionar este direito no mercado convertendo este ativo produtivo em unidades monetárias.

Os empreendimentos cooperativados ocorrem quando há a coalizão de determinado grupo de agentes econômicos com mesmos objetivos. Assim, a participação na cooperativa e a subscrição de quotas-partes gera o direito de uso dos serviços prestados pela empresa. Mas como a cooperativa é um bem comum do grupo social, e não há uma divisão clara entre a propriedade e o controle, esta empresa é induzida para uma situação onde este direito seja difuso para o grupo que não participa diretamente do controle e da gestão do empreendimento.

Esta situação particular pode gerar ações oportunistas por parte dos associados de duas formas diferentes, a primeira, favorecendo um determinado grupo dentro da coalizão de interesses, e a segunda, fazendo com que aqueles que vêm o seu direito expropriado procurem outras vias de transação em detrimento da sua cooperativa.

Quanto aos direitos sobre os resíduos da operação - resultados ou sobras - estes ocorrem na cooperativa de forma proporcional à atividade de cada membro com a sua

organização, ou seja, *pro-rata* das operações. Este é definido doutrinariamente e por lei como um direito às sobras das operações da cooperativa, se aprovadas em assembleia geral e somente após ao direcionamento de recursos aos fundos indivisíveis, como de assistência técnica e educacional, de contingências, e de investimentos se existir.

Assim, como ocorre na maioria das cooperativas brasileiras, dificilmente há uma distribuição de sobras ao final do período contábil, fazendo na prática com que o direito ao resíduo das operações não exista, seja difuso e de difícil controle por parte do associado que deveria ter este direito.

Deve-se também considerar que em uma cooperativa as quotas-partes são não negociáveis, por definição da Lei 5764, fazendo com que na prática não exista o direito de alienação do ativo, ou da sua transformação em unidades monetárias. Desta forma, a aplicação de recursos de capital na cooperativa não se constitui como uma reserva de valor para o associado, apesar de que este pode reaver o seu capital corrigido por uma taxa de juros, no caso da sua desistência de participação na organização.

Este detalhe é importante por que não há um crescimento do capital do associado proporcional ao crescimento dos ativos da empresa, mas apenas acrescido de uma taxa de juros que pode não espelhar a real situação de valoração de sua quota-parte. Portanto este direito também é difuso.

Como estas características da distribuição dos direitos de propriedade ocorrem de fato nas sociedades cooperativas, há de se questionar algumas situações como:

a) Quais seriam as razões que levariam os associados a investir em sua empresa, capitalizando-a, se não há garantias de retorno deste capital investido, ou seja, não há o poder de alienação do seu direito sobre o ativo?

b) Quais seriam as razões pelas quais o associado transacionasse de modo pleno com a sua cooperativa, se os direitos de decisão são igualitários e aqueles sobre o resíduo não são garantidos?

c) Por que o cooperado implementaria formas de produção mais complexas, visando um produto de melhor qualidade com maior eficiência, se não há direitos claros sobre o resíduo das operações?

Desta forma, pode-se perceber que não há incentivos diretos para que as cooperativas possam se capitalizar, crescer e tender a uma situação de eficiência econômica, ainda, não há incentivos diretos para que a cooperativa conserve em seus quadros os associados mais eficientes em produção e qualidade.

Esta situação genérica, aliada a um quadro geral de incremento na competitividade do mercado leva os empreendimentos cooperativados a uma difícil situação na coordenação dos sistemas agro-industriais.

Hoje no Brasil foi necessário o estabelecimento de uma política pública específica, o RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, para se objetivar uma nova equação de desempenho para as cooperativas, por meio de modificações gerenciais, fusões, profissionalização do quadro dirigente, e refinanciamento de passivos.

3.4 Ambiente institucional e as transformações.

O ambiente institucional que provoca o aparecimento das cooperativas é aquele em que os atores econômicos buscam uma atitude de defesa contra um sistema de preços e de mercados concentrados. O oportunismo empresarial, das empresas não cooperativas, eleva os preços dos insumos, ou reduz os preços das commodities agrícolas, fazendo com que seja insustentável uma atitude diversa da organização e defesa econômica na forma de criação de cooperativas, pelos produtores rurais.

Desde que as empresas cooperativas sobrevivam inicialmente a esses mercados concentrados, na fase seguinte, seus preços e conduta poderão não ser diferentes dos das empresas não cooperativas, mas apresentarão certamente custos de transação mais elevados, devido à distribuição dos direitos de propriedade, e, assim, estarão em desvantagem competitiva.

Então, ou a empresa cooperativa adapta-se a uma nova estruturação que minimize os custos de transação e suas desvantagens frente às outras empresas, estabelecendo alianças estratégicas ou mesmo transformando-se em uma organização que tenha os direitos de propriedade mais bem estabelecidos, ou extingue-se é líquida e desaparece.

4. As modificações no padrão de governança

É importante inserir nestas discussões algo sobre tendências e estratégias com o objetivo de proporcionar, de forma aplicada, algum possível horizonte futuro, e as necessárias modificações institucionais para que as organizações cooperativas possam desenvolver-se de forma mais eficiente.

A tendência a ser verificada e registrada nestas discussões finais são as novas formas de relação contratual, entre cooperado e cooperativa, que se desenvolvem visando corrigir algumas distorções organizacionais advindas da arquitetura doutrinária da empresa cooperativa.

Os direitos de propriedade, definidos como o direito e o poder de obter renda, consumir ou alienar determinado ativo, são essenciais para compreender a empresa cooperativa. Há uma separação incompleta entre a propriedade e o controle na organização, e uma indefinida situação sobre a apropriação de resultados da empresa, ou direito de apropriar-se dos resíduos. Ainda, os direitos sobre os ativos de uma empresa cooperativa são difusos, uma vez que não permitem sua alienação por parte do associado.

O futuro da organização cooperativa depende de um novo arranjo institucional no *inside* do empreendimento para permitir, respectivamente, uma diferente relação nos direitos de propriedade, maiores incentivos à eficiência, monitoramento das ações dos associados, relações contratuais mais estáveis e, finalmente, menores custos de coordenação, de transação e de governança do empreendimento.

A Nova Geração de Cooperativas - existente hoje no Norte dos Estados Unidos e no Meio Oeste do Canadá constituem-se como cooperativas respeitando a doutrina - cada homem com apenas um voto e apropriação dos resultados proporcional às atividades - mas apresentam algumas características diferentes que incrementam sua eficiência econômica.

Nelas, a formação dá-se por meio de um projeto específico, com escala apropriada, no qual cada um dos associados investe obrigatoriamente, sendo proprietário de uma quota-parte que poderá ser transacionada no futuro. Há, portanto, um valor e um direito claro de propriedade. Os cooperados desse empreendimento cooperativo têm relações contratuais que os obrigam a transacionar determinada commodity em determinada quantidade e em determinado padrão de qualidade.

A arquitetura organizacional desse novo tipo de organização cooperativa e que permitem uma maior eficiência são, entre outros, a existência de quotas-partes transferíveis no mercado; quotas-partes que sejam valorizadas durante o tempo de acordo com os padrões de mercado; membros definidos e acertados quanto ao número e à produção a ser processada; contrato de entrega de produção com padrões de qualidade e quantidade definidos; e investimentos mínimos requeridos por parte de todos os associados.

Estas características fazem com que as organizações tenham uma relação clara quanto aos direitos de propriedade do resultado da operação da empresa cooperativa, levando a menores oportunismos e maiores incentivos para que os associados alcancem a eficiência econômica e, ainda, maiores condições de monitoramento da organização.

Esta nova abordagem converge, quando se considera as maiores cooperativas tradicionais, para uma situação em que somente o incentivo e o monitoramento estabelecido pelo mercado - por meio do sistema de preços - são eficientes para sinalizar e colocar a empresa em caminhos sólidos. Isto acontece como consequência da abertura de capital da cooperativa.

Nesta situação particular a cooperativa mantém ações preferenciais em Bolsa de Valores e conforme este empreendimento é bem administrado e tem sucesso de negócios, as ações refletem a situação oferecendo resultados e subindo de preços, mas quando esta

situação não ocorre as ações tem seus preços reduzidos sinalizando diretamente para a cooperativa de que algo não está no caminho correto. Desta forma é o mercado o agente que vai monitorar a eficiência do empreendimento cooperativado.

As ações que possibilitam o voto - chamadas de ordinárias - são distribuídas igualmente entre os associados da cooperativa fazendo com que o princípio *igualitário* de a cada associado um único voto seja mantido rigorosamente.

No Brasil, o ambiente institucional - *as regras do jogo* - devem mudar substancialmente para permitir uma maior eficiência das cooperativas.

A primeira modificação é quanto à legislação, ou seja, a antiga Lei 5764, que rege o cooperativismo no país. Em seus artigos iniciais, a quota-parte tem o conceito jurídico de instrumento que não pode ser negociável em mercados. Esta característica impede uma valoração dessa quota-parte e, por consequência, uma situação não determinada quanto aos direitos de propriedade.

Por outro lado, poderia haver um mercado para esses instrumentos, semelhantes a ações preferenciais, fazendo com que a cooperativa pudesse pagar dividendos e distribuir seus resultados de modo diferenciado, ainda fazendo com que o detentor desse direito pudesse aliená-lo quando necessário.

Para as menores cooperativas, esta possibilidade abriria a porta de um mercado secundário de quota-parte, provavelmente de balcão, mas com a característica de permitir que o mercado valorasse o empreendimento.

Para as cooperativas maiores, estaria colocada ao caminho para a abertura direta de seu capital, e, portanto, esta empresa contaria com quatro fontes diferentes de capitalização: o associado, a retenção de resultados, os empréstimos bancários e, por fim, o mercado financeiro.

Esta ação poderia ser efetivada por meio de uma comissão específica ou mesmo como uma atribuição especial da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, estendendo um direito para as cooperativas, que hoje tem relativa transparência de gestão, balanços

publicados e um processo de tomada de decisão por meio de assembleias gerais que as fazem muito semelhantes às sociedades anônimas quanto a estas características gerais.

Nada impediria uma resolução neste sentido, desde que dois aspectos fossem resguardados:

a) a fundamentação doutrinária, de a cada homem um único voto;

b) a distribuição de resultados, via dividendos, tributada da mesma forma como o é nas sociedades anônimas.

Estariam mantidos os princípios doutrinários fundamentais, com a possibilidade de novas fontes de recursos, proporcionando um ambiente para um novo entendimento dos direitos de propriedade nas cooperativas, visando a seu crescimento e sua eficiência econômica.

Todo este processo poderia ser monitorado e garantido pelos bancos cooperativos, o BANCOOB e o BANSICREDI.

Há críticas de que esta possibilidade levaria as cooperativas a uma situação de transformação em empresas não-cooperativas de capital, mas o entendimento proveniente deste trabalho é que, sem estas condições, não sobrarão possibilidades, para este tipo de organização, senão a transformação ou as alianças estratégicas que permitam uma nova relação de direitos de propriedade e de minimização dos custos de *governança* financeira.

Outra questão deste sistema, para as condições brasileiras, é que deveria haver uma comissão específica ou ainda a própria CVM e os bancos cooperativos para exercer, na prática, uma função de monitoramento e controle da eficiência das organizações cooperativas. Estas, desde a última constituição em 1988, obtiveram a autonomia por meio da autogestão, mas, pela total falta de instituições de controle, não tiveram suas atividades devidamente monitoradas.

Outra modificação institucional necessária é, na Lei 5764, a do artigo que trata dos resultados obtidos pelas cooperativas provenientes de atividades de empresas não-cooperativas controladas por essas organizações. Neste caso, os resultados auferidos devem ser tributados como renda e orientados para os fundos indivisíveis das cooperativas.

Desta forma, esses resultados não podem ser contabilizados nas contas dos associados e nem mesmo distribuídos para os cooperados. Assim, temos problemas nítidos de direito aos resíduos da operação da empresa que impedem as organizações cooperativas de estabelecer incentivos diretos a seus associados por meio da distribuição de resultados.

Já que estes são tributados como renda, pois são provenientes de empresas que objetivam lucro e resultados, não há porque impedir sua distribuição para os cooperados da cooperativa controladora.

Estas modificações possibilitariam ao mercado estar auferindo freqüentemente a eficiência da empresa cooperativa e sinalizando sua aprovação ou não.

Para estabelecer esta relação de confiança entre os agentes econômicos do mercado financeiro e a cooperativa, sem distribuir os direitos de decisão e mantendo os princípios doutrinários, é necessária mais uma modificação institucional fundamental.

Seria o estabelecimento de uma auditoria independente, e do próprio sistema, que estivesse freqüentemente acompanhando o desempenho dos empreendimentos cooperativos.

Como essas organizações são específicas e apresentam um lógica diferente de funcionamento, uma vez que são empreendimentos com bases filosóficas e doutrinárias, esta auditoria deveria ser necessariamente estabelecida como parte do próprio sistema cooperativista brasileiro.

Este sistema, aliado à transparência da gestão, permitiria que o mercado tivesse elementos de confiança para operar com as organizações cooperativas, sem a necessidade de modificação na estrutura fundamental de a cada homem um voto, mantendo, na prática, o direito de decisão para com a cooperativa de forma igualitária.

Mais uma vez, é conveniente frisar que, se o processo de abertura de capital ou de cooperação quanto ao fator de produção *capital* existisse no Brasil, a exemplo do Canadá, a própria CVM e os próprios bancos cooperativos - BANCOOB e BANSICREDI - e o mercado por meio das Bolsas de Valores seriam os instrumentos de monitoramento,

controle da eficiência das cooperativas, estabelecendo as bases de uma futura organização de auditoria independente para o sistema.

Estas seriam as grandes mudanças institucionais necessárias e obrigatórias para o cooperativismo brasileiro. Deve-se notar que em outros países, como no Canadá, estas condições existem e estes procedimentos encontram condições de sucesso, levando as cooperativas a melhores condições de competitividade.

5. Considerações finais

Pode-se considerar que a *governança*, em nível dos empreendimentos cooperativados, deva ser estabelecida de uma forma que propicie a redução dos custos de transação e sua maior eficiência econômica.

Isto deve ocorrer com a modificação de um série de questões importantes para a arquitetura organizacional da empresa cooperativa, como a separação entre o controle e a propriedade por meio da promoção da profissionalização da gestão do empreendimento com pessoal especializado nas atividades de condução da empresa em seus negócios.

Este processo porém é delicado e pode conduzir, por outro lado, a empresa a resultados não satisfatórios se não houver uma capacitação periódica do conselho de administração e do conselho fiscal da cooperativa com o objetivo de prepará-los para as funções de monitoramento e de planejamento participativo dentro da cooperativa, bem como, a capacitação periódica e obrigatória, de todos os profissionais contratados, em especial da alta gestão, em doutrina da cooperação, legislação cooperativista, economia da cooperação e das empresas sociais, e em métodos participativos de gestão.

Desta forma garante-se a separação entre a propriedade e o controle e a profissionalização das cooperativas por meio de uma gestão profissional e capacitada que também atenda as peculiaridades das cooperativas que são empresas de cunho social e participativo.

Outra relação de contrato a ser enfatizada é a relação entre o cooperado e a cooperativa, desde a garantia da sua fidelidade nas transações até os incentivos para a produção com qualidade. Assim a instituição da remuneração diferenciada por qualidade e quantidade pode incentivar o cooperado a promover melhorias tecnológicas e de eficiência em sua estrutura de produção. Também a instituição do pagamento pelos serviços prestados pela cooperativa, aos seus associados, fazem com que estes possam ser valorizados e mais bem utilizados pelos associados.

Outra medida importante, para modificar a estrutura de *governança* das cooperativas, é o monitoramento da fidelidade das transações entre o associado e sua cooperativa com o objetivo de fazer com que o associado seja incentivado a participar dos negócios de seu empreendimento, e reduzir os oportunismos contratuais. Assim, estabelece-se a situação de verdadeira *cooperação* entre os agentes econômicos, fundamentando-se o empreendimento cooperativo em bases da *cooperação*.

São essenciais para o sucesso de uma organização cooperativada a instituição de um sistema de eliminação ágil dos associados que não cooperem com o empreendimento coletivo, ou que intentem lesar a sua empresa, ao lado do estabelecimento de um sistema participativo de tomada de decisão que obrigue, sistematizadamente por meio de comitês, o cooperado a se responsabilizar para com os principais atos de gestão da cooperativa. Deste modo, fazendo com que o cooperado seja co-responsável para com as estratégias de sua organização.

Quanto a capitalização e a estrutura financeira, a cooperativa deverá provocar uma verdadeira revolução em sua forma de *governança*. A cooperativa deverá contar com fontes alternativas de capitalização, assim não só os recursos provenientes dos cooperados, do sistema bancário ou ainda dos resultados do empreendimento devem ser considerados, há de se buscar uma nova arquitetura financeira por meio da captação de recursos no mercado de capitais, seja por meio da colocação de títulos ou até pela abertura do capital das empresas cooperativas.

A experiência da Saskatchewan Wheat Pool nos mostra que é possível manter os princípios *igualitários* de cada homem um único voto, transformando as quota-parte em ações ordinárias com direito a voto orientadas de maneira *igualitária* somente para os associados, e ações preferencial sem direito a voto mas com direitos aos resultados orientado para o mercado de capitais e ao investidor comum. Esta forma permite que quando a cooperativa apresenta resultados as ações se valorizam no mercado e todos ganham, inclusive os cooperados.

Os associados também podem ser premiados pela sua fidelidade com ações preferenciais fazendo com que este receba os resultados de direito toda vez que a sua empresa tenha um bom desempenho. Isto faz com que o associado e os investidores tenham interesses diretos na boa gestão da cooperativa.

Este fato, apenas possível após uma modificação de legislação, poderia incrementar todo o sistema de monitoramento fazendo com que o mercado participasse intensamente deste processo. O que é um indicativo salutar para as cooperativas.

Outra ação de importância para a modificação da *governança* das cooperativas é uma modificação no ambiente institucional que possibilite a implementação de auditorias periódicas na organização que contemple não só os índices financeiros, mas também, o desempenho nos mercados e o desempenho social da empresa cooperativa. Estas análises de auditoria deverão ser apresentados não só nas assembleias gerais, mas também, nos comitês de participação e monitoramento.

O conselho fiscal deverá estar capacitado para acompanhar os trabalhos de monitoramento, sendo co-responsável, inclusive como instância de desenvolvimento de um programa permanente de monitoramento e controle da empresa cooperativada, contando com a eventual contratação de profissionais qualificados para proceder ao monitoramento constante do empreendimento exercendo as funções de assessores do conselho fiscal e de “ouvidores” para os associados.

É importante que o monitoramento da gestão seja balizado por um planejamento estratégico e por um plano de desenvolvimento cooperativo, atualizados periodicamente, de forma a facilitar e orientar o processo de monitoramento e controle.

Estas ações deverão ser complementadas com uma forma diferente de distribuição de direitos de propriedade no *inside* da cooperativa. Isto é, a possibilidade de transações com os títulos financeiros que representem de alguma forma parte das quota-parte da cooperativa, deste modo a participação do associado nos negócios da cooperativa teria uma valoração importante e a quota-parte representaria uma reserva de valor.

Para que o associado perceba o desempenho e participe diretamente dos resultados de sua organização pode-se fazer com que este receba apenas parte do repasse do valor da produção que este transaciona na cooperativa, fazendo com que esta política seja acompanhada da distribuição de resultados e sobras periodicamente.

Deste modo, verifica-se a tendência de modificação nos padrões de *governança* do cooperativismo que inclui importantes aspectos a serem considerados como:

- a) a intensificação da necessária separação entre a propriedade e o controle por meio da profissionalização da gestão.
- b) o novo papel do conselho de administração de garantir o cumprimento do planejamento estratégico e das funções sociais da cooperativa.
- c) o incremento das funções do conselho fiscal para assumir o monitoramento e orientar a auditoria periódica na cooperativa com o auxílio de profissionais experientes.
- d) o ajuste nas relações de contrato entre associados e a cooperativa de forma a possibilitar novos padrões de fidelidade e de cooperação.
- e) a modificação nos direitos de propriedade no *inside* da empresa, permitindo as transações e transferências dos direitos de propriedade (quota-parte) e fazendo com que o direito aos resultados da empresa, por parte dos cooperados, sejam nítidos e transparentes.

- f) a modificação no ambiente institucional de forma a propiciar uma forma distinta de organização de auditoria e monitoramento do próprio sistema para garantir a eficiência econômica e a eficácia social das cooperativas.
- g) o ajuste de legislação afim de permitir uma nova relação entre os fatores de produção *capital* e *trabalho* nos empreendimentos cooperativados permitindo a abertura de capital das cooperativas.
- h) a manutenção dos princípios doutrinários de *democracia*, de *igualdade* como cada homem um único voto, *fraternidade e solidariedade*, mantendo a cooperativa como um empreendimento de objetivos de transformação social.

Por outro lado, é interessante retomar alguns fatos históricos ao final deste texto. Quando se faz uma leitura rigorosa dos estatutos da primeira cooperativa, fundada em Rochdale na Inglaterra, pode-se perceber que estas questões de *governança* já estavam presentes como a exigência de fidelidade de *cooperação* entre os associados, e o exercício de um mesmo preço de mercado pelos produtos da cooperativa de consumo objetivando a posterior participação do associado nos resultados do empreendimento.

A cooperação entre o fator de produção *trabalho* e o fator de produção *capital* já foi colocado anteriormente por Fourier no século passado. As tentativas de se envolver o mercado de capitais de forma mais clara no “seio” da cooperação também foram preocupações do movimento cooperativista desde o século passado, são exemplos deste esforço a formação das diversas cooperativas de crédito e as tentativas de haver um novo padrão de capitalização nos empreendimentos cooperativados. Estas preocupações são acompanhados também do esforço de internacionalização do movimento cooperativista.

Assim estas idéias não são absolutamente novas, mas podem ser analisadas como uma leitura atual que nos remete diretamente ao *velho, bom e eficiente cooperativismo* dos pioneiros de Rochdale.

6. Referências Bibliográficas

- Bialoskorski Neto, S. Ensaio em Cooperativismo. Piracicaba, ESALQ/USP 1998. 187p. Série didática n121.
- Bialoskorski Neto, S. Cooperativas: Economia, crescimento e estrutura de capital. Tese de Doutorado, ESALQ/USP. 1998. 257p.
- Bialoskorski Neto, S. Cooperativismo: Direitos de propriedade e eficiência econômica, a nova geração de cooperativas no Canadá. Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Poços de Caldas, SOBER, 1998.
- Bialoskorski Neto, S. e Marques, P. V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. Revista Gestão e Produção v5 n1 Abril 1998.
- Bialoskorski Neto, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: Batalha, M. (cord.) *Gestão agroindustrial*. São Paulo, Atlas, 1997, cap.10, p515-543.
- Bialoskorski Neto, S.; Neves, E.M.; Marques, P.V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 33 p. 85-12, 1995
- Cook, M.L. The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institucional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v.77, p.1153-1159. 1995.
- Fulton, M. Some Observations on New Generation Cooperatives. In: Cook, M. et alli. *Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System*. National Council on Farmer Cooperatives. 1997.
- Fulton, M. The future of canadian agricultural cooperatives: A property rights approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v.77, p.1144-1152. 1995.
- Hackman, D.L. e Cook, M. The Transition to New Cooperative Organizational Forms: Public Policy Issues. In: Cook, M et alli. *Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System*. National Council on Farmer Cooperatives. 1997.
- Harris, A. Stefanson, B. e Fulton, M. New Generation Cooperatives and Cooperative Theory. *Journal of Cooperatives*. 1996.
- Williamson, O.E. The Mechanisms of Governance. New York, Oxford University Press, 1996. 429p.
- Zylbersztajn, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo, FEA/USP, Tese de livre docência. 1995, 238p.