

A NOVA GERAÇÃO DE COOPERATIVAS E A COORDENAÇÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS¹

*Sigismundo Bialoskorski Neto*²

Resumo

O cooperativismo é uma forma de organização da produção, bem como de coordenação de sistemas agroindustriais. Atualmente, as novas premissas econômicas, advindas da abertura dos mercados e da modernização da agricultura, obrigam as empresas a um novo padrão de eficiência e de alocação de recursos. Para que os empreendimentos cooperativos possam se estabelecer nesse novo ambiente é necessária a eficiência na planta industrial de processamento e de cada uma das unidades produtivas associadas nessa organização.

Este ensaio procura discutir as formas com as quais essa eficiência pode ser alcançada, utilizando-se do instrumental teórico da Nova Economia Institucional, com foco nos Direitos de Propriedade. Após, faz-se uma análise da Nova Geração de Cooperativas - NGC's. Conclui, ao final, pelas vantagens das cooperativas na coordenação de sub-sistemas agro-industriais estritamente coordenados, bem como pela necessidade de haver mudanças institucionais no Brasil para que se possa estabelecer as NGC's.

Palavras Chaves: Cooperativismo, Microeconomia, Nova Economia Institucional, Direitos de Propriedade.

¹ O autor agradece os comentários e a contribuição valiosa dos revisores da RER, pois permitiram a revisão e ampliação deste ensaio.

² Prof. Dr. 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.

THE NEW GENERATION OF COOPERATIVES AND THE AGROINDUSTRIAL SYSTEMS COORDINATION

Abstract

The cooperativism is an organizational form of production and agroindustrial system coordination. The new economics exigencies, because the opening OF national markets, imply that co-op enterprises must have new patterns of economic efficiency and resources allocation. For the co-ops enterprise establish in markets, with its characteristics, is necessary efficiency in the processing plant - agroindustry - and on level of farm of each cooperator.

This essay aim discusses about this subject, with the New Institutional Economics and Property Rights approach. At the end, doing an analysis about the New Generation of Cooperatives – NGC, concludes, with advantage of cooperatives enterprise in the coordination of agroindustrial system, and that is necessary changes in institutional environment in Brazil for developing the NGC co-ops.

KeyWords: Cooperativism, Microeconomics, New Institutional Economics, Property Rights.

1. Apresentação

Nos últimos anos, o ambiente de negócios tem passado por transformações profundas, a exemplo da gradual abertura das fronteiras comerciais que incrementam o mercado internacional, proporcionando maior flexibilidade ao comércio de commodities agropecuárias. Há a substituição gradativa do conceito de auto-suficiência e proteção nas políticas agrícolas para o conceito de "*self-reliance*" ou de confiança e interdependência quanto ao abastecimento agroalimentar. Essa transformação é sentida por meio de vários fatos, como o estabelecimento da OMC - Organização Mundial do Comércio, e os esforços dos países desenvolvidos em direção a uma rota de revisão das suas antigas políticas protecionistas quanto à agricultura.

Essas transformações no ambiente de comércio causam impacto de forma gradual e constante à organização da produção agro-industrial, pelo fato de propiciar a exposição da economia de cada um dos países à eficiência empresarial e microeconômica de sistemas agro-industriais de outras economias. Desse modo, os sistemas agro-industriais não eficientes tendem a uma transformação, com o objetivo de alcançar essa eficiência, ou então tendem a um gradual decréscimo em suas atividades.

Por outro lado, a eficiência nos sistemas agro-industriais é advinda de relações de preços e produtividade dos fatores de produção, terra, capital e trabalho, da tecnologia, e de fatores analisados tradicionalmente pela economia neoclássica, mas também, são advindos da minimização dos custos de transação ao longo dos sistemas agroindustriais e de um eficiente sistema de coordenação, ou de governança.

Este ensaio tem como elemento fundamental o fato de que essas transformações ocorrem e expõem o setor agro-industrial e, portanto, deverá haver uma eficiência tanto

microeconômica da planta produtiva, como também em nível de coordenação e governança das relações contratuais ao longo dos sistemas agro-industriais.

Os empreendimentos cooperativos são formas interessantes de coordenação da atividade ao longo dos sistemas agro-industriais. Portanto, consideradas as mesmas condições, as cooperativas se manterão ou se estabelecerão nos mercados somente se forem mais eficientes sob a ótica da organização e coordenação das atividades do sistema agro-industrial.

Dessa forma, há a necessidade de se prover um ganho de eficiência nas plantas processadoras agroindustriais, na distribuição, e em cada uma das plantas produtivas associadas às cooperativas, mas para poder se entender como alcançar um ótimo também de coordenação do processo é necessário entender, sob a ótica dos direitos de propriedade, a organização cooperativa.

Fronzaglia e Bialoskorski (2000) analisam que hoje as cooperativas agropecuárias brasileiras passam por problemas operacionais com conseqüências diretas para o elevado nível de endividamento, o que originou inclusive programas governamentais especiais para equacionar as estruturas de passivo das cooperativas como o RECOOP - Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária.

Essa situação problema das cooperativas agropecuárias estende-se também aos seus associados ou cooperantes que, por um lado, não encontram estímulo de participação e, por outro, não têm incentivos claros para monitorar a eficiência de sua empresa.

As cooperativas agropecuárias em outros países, a exemplo dos EUA e do Canadá, também passam por problema semelhante ao descrito acima, mas encontram uma nova organização contratual, permeada de uma nova divisão nos direitos de propriedade, que tem o objetivo de proporcionar um maior estímulo tanto à participação econômica do produtor rural

associado como ao monitoramento da eficiência do negócio cooperativado (Fulton, 1999 e Cook, 1995).

Este ensaio tem o objetivo de analisar e descrever essa nova arquitetura contratual, auxiliado pelo instrumental teórico da Nova Economia Institucional, com ênfase na distribuição dos direitos de propriedade, de modo a contribuir para a construção de uma possível organização semelhante no cooperativismo agropecuário do Brasil. A hipótese inicial é a de que há problemas na distribuição dos direitos de propriedade nas cooperativas brasileiras que poderão ser corrigidos de modo a incrementar a participação econômica do cooperante e, portanto, a eficiência do empreendimento cooperativado.

2. O empreendimento cooperativo e coordenação

As cooperativas são empreendimentos que provêm os agricultores de poder de barganha em mercados imperfeitos, e também possibilitam a agregação de valor às commodities agropecuárias. Devido à forma coletiva de organização podem distribuir de maneira menos desigual os resultados de suas operações.

Dada as características de riscos da atividade agrícola e da relativa concentração em alguns dos mercados agropecuários, a cooperativa se faz como uma forma de organização da produção vantajosa para a atividade agrícola.

No Brasil, existem aproximadamente 5102 cooperativas, sendo que, destas, 1408 ocorrem na atividade agropecuária, representando aproximadamente 30% da soja, 27% do café, e grande parte do leite produzido em nossa economia, entre outros (OCB, 1999).

Portanto, quando se analisa a eficiência de coordenação em sistemas agro-industriais, é importante também discutir a eficiência da arquitetura organizacional das cooperativas agropecuárias, que é o objetivo deste ensaio.

As cooperativas são organizações particulares que têm sua arquitetura empresarial baseada em uma fundamentação ideológica e doutrinária.

É regida por uma legislação específica e a cada associado é dado o direito de apenas um voto nas decisões da sociedade. A repartição dos resultados - considerados como sobras - ocorre proporcionalmente à atividade de cada um para com a sua cooperativa, e não proporcionalmente ao capital como em outras empresas. Assim, essas organizações não são tributadas quanto à renda, pois esta não existe na sua concepção, isto é, não há efetivamente renda nas sociedades cooperativas.

Essa particular forma de organização pode fazer com que essas empresas estejam maximizando os serviços aos seus associados e não os resultados da operação, afastando-se sob a ótica neoclássica, do ponto de maximização de seus resultados e do ótimo econômico, (Bialoskorski, 1997 e 1995).

Dessa forma, essa organização opera com uma tendência geral de se afastar do ótimo econômico, portanto fora do espectro de eficiência. Deve-se considerar também que os direitos de propriedade na cooperativa são difusos, como a situação em que as quotas-partes não podem ser negociáveis em mercado, a questão do poder de decisão ser igualitário, e a situação onde o direito sobre os resultados do empreendimento não é transparente.

Apesar dessas considerações, a cooperativa é uma forma organizacional que possibilita uma eficiente coordenação de sistemas agroindustriais. A organização é um sistema composto de produtores rurais e de estruturas de processamento, serviços e, muitas vezes, de

distribuição. Desse modo, é possível coordenar as atividades industriais e produtivas desde a originação até a distribuição.

Williamson (1996) descreve que a firma pode ser analisada como uma arquitetura de contratos entre agentes e que a forma de governança dessas relações de contrato será uma consequência direta de alguns atributos como a especificidade de ativos e os custos de transações. O objetivo é a minimização de custos de transação por meio de uma estrutura eficiente de governança das relações de contratos entre agentes.

Bialoskorski (1998) analisa as cooperativas como organizações contratuais e argumenta que estas apresentam uma governança de híbrida a hierárquica em função das relações de contratos entre os produtores associados e a cooperativa. Um sistema desse tipo oferece condições de governança de híbrida até hierárquica que, na dependência de níveis elevados de especificidades de ativos, possibilitam menores custos de transação.

Os sub-sistemas agroindustriais estritamente coordenados, segundo Zylbersztajn e Farina (1997), são sistemas onde as relações entre os agentes econômicos são realizadas totalmente coordenadas por um dos agentes e com uma estrutura de governança totalmente particular e independentes do mercado. Pode-se considerar o caso de um cooperado associado e sua cooperativa ou mesmo o caso do relacionamento contratual da cooperativa singular e uma cooperativa central.

Assim, um sistema cooperativo em que haja uma relação de fidelidade entre o cooperante e a sua cooperativa, ou ainda, uma transação freqüente e estável entre uma cooperativa e a central, poderá ser entendida como um sub-sistema estritamente coordenado se houver condições em que as transações ocorram independentes do mercado.

Portanto, as relações de contrato e a distribuição dos direitos de propriedade passam a ser importantes elementos de análise para possibilitar o estabelecimento de uma estrita

coordenação do processo, como também, com o objetivo de prover uma maior eficiência do empreendimento.

3. Cooperativismo e incentivos contratuais

Segundo Williamson (1996), a teoria da Economia dos Custos de Transação e de “Agency” ou agenciamento são duas perspectivas complementares que ajudam a entender a economia das organizações. A teoria de agente e principal estuda as transações econômicas efetuadas entre atores, isto é, um contrato entre partes. Uma, chamada de principal, que é a responsável por contratar uma outra parte, chamada de agente, para que este agente proceda em seu interesse.

Nesse fato, concentra-se a origem dos custos de agenciamento, que se apresentam como os custos contratuais de monitoramento e de compromisso do agente para com o principal, entendido também como o esforço de manutenção dessas relações de contrato. Incentivos contratuais podem incrementar o esforço dos agentes em cumprir com os objetivos de necessidade do principal.

Bialoskorski (1998) considera que, no caso das cooperativas, os associados poderão ser considerados como agentes, sendo o principal a própria organização cooperativa que recebe e processa a sua produção.

Adaptando-se o modelo de Milgrom e Roberts (1992), figura 1, tem-se que os benefícios marginais b' , para o principal, decorrentes de unidades adicionais de intensidade de incentivos na relação de agenciamento, decrescem conforme aumenta a intensidade do incentivo β , concedida pelo principal – cooperativa - ao agente - cooperado.

Esta curva de benefícios marginais para o principal b' – cooperativa – é definida em decorrência do resultado marginal do esforço do agente – produtor rural associado - $p'(e)$ menos os custos marginais, para o produtor, advindos deste esforço extra $c'(e)$.

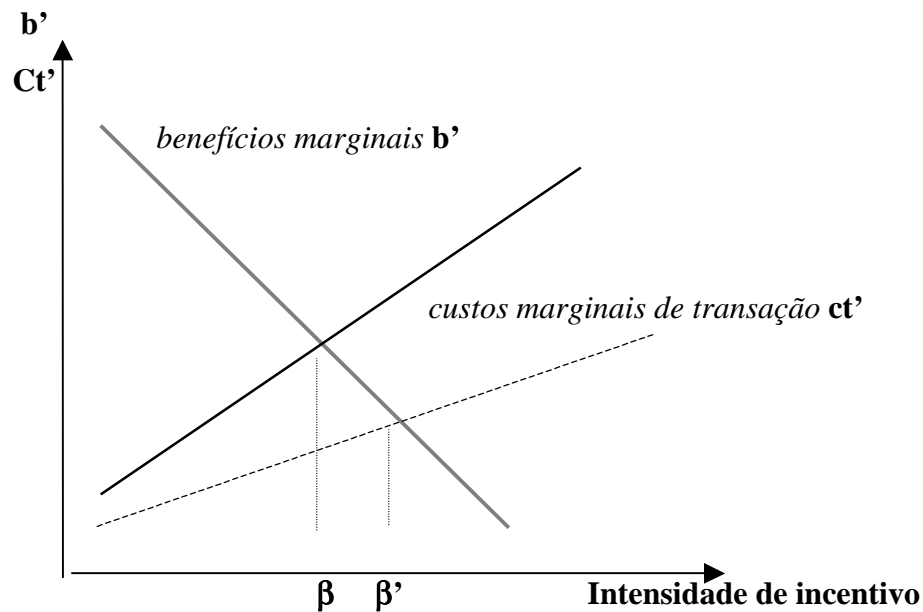


Figura 1. Intensidade de incentivos ao agente – cooperado - em função dos benefícios marginais advindos, para a cooperativa, desse incremento de esforço (Milgrom e Roberts, 1992).

Definido que a intensidade de incentivo será igual ao custo marginal do esforço adicional $\beta = c'(e)$ no ponto de máximo esforço do agente – cooperado - temos que:

$$p'(e) - \beta = b'$$

Dado que o custo marginal de transação ct' , para a cooperativa, deve variar de modo diretamente proporcional à variação da intensidade do incentivo, temos que os benefícios marginais serão iguais aos custos marginais de transação $b' = ct'$, e o incentivo será:

$$\beta = p'(e) - ct'$$

Isto é, aplicando-se a teoria, tem-se que o resultado adicional para o agente – cooperado - menos o custo marginal de transação para a cooperativa, deverá ser igual à intensidade de incentivo. Um deslocamento da curva de custos marginais de transação pode modificar os benefícios marginais e a magnitude da intensidade de incentivos.

Fama e Jensen (1983) descrevem que a estrutura contratual pode ser combinada com a estrutura tecnológica de produção com uma função de custos e uma forma particular de organização. Para tanto, em nível contratual, é necessária a determinação dos direitos ao resíduo – “*residual claims*” – que se referem à diferença entre os pagamentos fixos e aqueles dependentes da performance na remuneração dos agentes – neste caso, os produtores rurais associados.

A cooperativa é uma organização que apresenta alguns problemas de incentivos contratuais quando essa se organiza de forma tradicional.

Milgrom e Roberts (1992) também discutem os incentivos contratuais e colocam os efeitos de contratos incompletos em níveis de oportunismo contratual dos agentes econômicos envolvidos em determinada transação, inclusive os problemas de “*hold-up*” em que o oportunismo pós-contratual impõe a um dos agentes a aceitação de termos contratuais mais desfavoráveis.

Considerando que uma cooperativa pode ser entendida, dado o grande número de sócios, como uma organização que gera externalidades econômicas positivas, na manutenção de determinados níveis de preços regionais, há uma tendência de se verificar preços mais baixos pagos pelos produtores rurais aos insumos agrícolas e preços mais altos recebidos pelos produtores rurais por sua produção.

Pode-se, por outro lado, considerar que o universo da organização cooperativa, incluindo os seus associados, é de uma organização que gera alguns benefícios para todos os

seus associados independente da participação ou ainda da fidelidade contratual de cada um deles isoladamente, e que esta é um particular tipo de organização que também apresenta alguns custos como aqueles associados à participação, à gestão do empreendimento coletivo, e àqueles advindos das possíveis perdas decorrentes da fidelidade contratual ou de oportunismos dos agentes econômicos.

Pode-se então considerar uma situação, no interior da organização cooperativa, que gere externalidade positiva ao universo exclusivo de todos os seus associados, e que então apresente: **B** de benefícios para os associados, **C** de custos, como os de participação e de se manter a estabilidade em contratos, e **P** a probabilidade de um determinado projeto ser avaliado positivamente pelo associado. Os custos considerados serão, por simplificação do modelo, de $C/2$, isto é, os custos para cada um dos **2** associados que se beneficiarão do projeto.

Assim, podemos definir o seguinte modelo:

$$P(B - C/2) + (1 - P)(B - C) > P(B) + (1 - P)(0)$$

Considera-se que há a probabilidade **P** de o projeto, interno da organização cooperativa, ser considerado bom por um associado - agente econômico - que obterá os seus benefícios menos os custos desse projeto mais a diferença dessa probabilidade de que outro associado - agente - considere esse projeto não interessante e saia da coalizão inicial, fazendo com que todos os custos sejam de um único associado. Esse termo da esquerda mostra a probabilidade de um comportamento não oportunístico por determinado associado.

O termo da direita mostra a probabilidade desse mesmo projeto ser considerado bom por um associado que resolve obter os seus benefícios mas sem pagar pelos seus custos em uma relação de oportunismo contratual. Essa esperança matemática dos benefícios a serem obtidos é somada à probabilidade desse projeto ser considerado não interessante pelo outro

associado multiplicada por zero, uma vez que não há a intenção de se realizar esse empreendimento na organização coletiva.

Resolvendo esse modelo para **P**, obtém-se a seguinte expressão:

$$P < (B-C) / (B-C/2)$$

Quando o modelo é considerado para dois agentes, e $C = B/2$ tem-se que a $P < 2/3$, isto representa que a probabilidade de o projeto ser bom tem que ser menor que 66,6% para que não haja oportunismo de um dos associados. Se os custos decrescem, cresce a probabilidade para a qual o projeto deva ser considerado bom. Outra interpretação, desenvolvendo-se o modelo, é a de que conforme cresce o número de associados na coalizão também decresce a porcentagem com que o projeto deva ser considerado bom para não haver oportunismos contratuais.

Assim, se um projeto em uma cooperativa é muito bom, haverá um estímulo, em função do número inicial de agentes que formam a coalizão de interesses, para que haja oportunismos contratuais dos outros agentes envolvidos. É como se os envolvidos tivessem certeza de que o projeto dará certo em qualquer situação e isso poderá estimular comportamentos oportunistas ou de “*hold up*” para com o grupo.

Desse modo, os incentivos contratuais são de grande importância para se manter estáveis as relações de contrato e, no caso das cooperativas, a distribuição clara dos direitos de propriedade será possivelmente os principais responsáveis por esses incentivos e por essa estabilidade contratual futura, evitando-se o “*hold-up*”.

Assim deve-se analisar a distribuição dos direitos de propriedade em cooperativas para discutir a estabilidade de contratos e a eficiência econômica.

4. Cooperativismo e direitos de propriedade

Fulton (1995) cita as definições de Barzel quanto aos direitos de propriedade, que são entendidos como os direitos ou o poder de consumir, obter rendimentos, ou mesmo alienar algum determinado ativo. Ou seja, os direitos de propriedade sobre uma organização empresarial são aqueles em que há a possibilidade de se usar os benefícios oriundos dessa organização de pleno direito, de se obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo dessa operação - resultados - e por último, de se transacionar esse direito no mercado, convertendo esse 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 geram 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, essa empresa é induzida para uma situação em que esse direito seja difuso para o grupo que não participa diretamente do controle e da gestão do empreendimento.

Essa 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 - esses ocorrem na cooperativa de forma proporcional à atividade de cada membro com a sua organização, ou seja, "pro-rata" das operações. Esse é definido doutrinariamente e por lei como um direito às sobras das operações da cooperativa, se aprovadas em assembléia geral e somente após o direcionamento de recursos aos fundos indivisíveis, como de assistência técnica e educacional, de contingências, e de investimentos se existir.

O fato que ocorre é que, pela antecipação de melhores preços aos produtores ou ainda devido aos altos custos operacionais, as sobras são de difícil ocorrência nas cooperativas brasileiras, portanto não há uma estratégia perceptível nas cooperativas que tenha o objetivo de proporcionar resultados para posterior distribuição (Fronzaglia e Bialoskorski, 2000).

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 seja difuso e de difícil controle e monitoramento por parte do associado.

Deve-se também considerar que em uma cooperativa as quotas-partes são não negociáveis, por definição na Lei 5764³, fazendo com que, na prática, não exista o direito de alienação do ativo do qual esse associado é proprietário, ou da sua transformação desse seu direito em unidades monetárias. Dessa maneira, 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 os seu capital corrigido por uma taxa limitada de juros no caso da sua desistência de participação na organização.

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

Como essas 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 desse 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 a um produto de melhor qualidade com maior eficiência, se não há direitos claros sobre o resíduo das operações?

Dessa forma, pode-se perceber que não há incentivos diretos para que as cooperativas possam melhor coordenar os processos no âmbito dos Sistemas Agroindustriais, capitalizar-se, crescer e tender a uma situação de eficiência econômica. Portanto, não há incentivos diretos para que a cooperativa conserve em seus quadros os associados mais eficientes em produção e qualidade.

Essa 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. Em outros países, esses problemas também ocorrem, tanto que, no norte dos Estados Unidos e no meio-oeste do Canadá originam-se cooperativas com uma nova relação em seus direitos de propriedades, chamadas de Nova Geração de Cooperativas - NGC.

5. A Nova Geração de Cooperativas

³ Legislação de 1971 que rege os empreendimentos cooperativistas no Brasil.

Harris, Stefanson e Fulton (1997) definem a Nova Geração de Cooperativas – NGC's como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, como a cada associado um único voto - igualitarismo - e a participação nos resultados de acordo com as atividades de cada um com a sua empresa - pro-rata, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedades e induzem a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica.

Essas organizações são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo claro de se estabelecer uma planta de processamento para a agregação de valor às commodities agropecuárias. O objetivo inicial é aquele do mercado e não os dos produtores, desse modo essa organização é orientada para o mercado e não apenas orientada para o produtor como é comum no processo de formação de cooperativas.

Na constituição das NGC's, ocorre a obrigatória capitalização do novo empreendimento pelo próprio cooperado, proporcionalmente à produção a ser entregue no futuro, podendo haver financiamento por parte de agentes financeiros diretamente aos produtores interessados.

Desse modo, tem-se uma quota de participação que dá o direito ao associado de transacionar com sua cooperativa certa quantidade pré-estipulada de produto com uma determinada qualidade também pré-estipulada chamada nos EUA de "*delivery right*" "direito de entrega"

Assim, a planta de processamento já é concebida com determinado tamanho e ganho de escala, mantendo-se a estrita eficiência no processamento. Isto é possível já que as quantidades estão anteriormente estipuladas.

Os direitos de uso da planta processadora cooperativa são passíveis de transferência e alienação, assim há a garantia de que os investimentos efetuados sejam uma reserva de valor

para os produtores rurais. Isto é, será possível transacionar em balcão os direitos - ou parte desses direitos - de entrega na cooperativa agroprocessadora.

O pagamento imediato pelo recebimento da commodity agropecuária dos associados é efetuado de acordo com o preço de mercado, sem haver sobrevalorização da produção recebida, e em alguns casos até abaixo desse valor, suficiente apenas para fazer frente aos custos de produção - inclusa a remuneração ao empresário.

O direito sobre o resíduo é exercido de forma clara por meio da distribuição dos resultados auferidos ao final do período de comercialização, de forma rápida e imediata, complementando assim o preço anteriormente recebido, e não apenas no final do período contábil.

Deve-se levar em conta, ainda, que as cooperativas, tradicionalmente, podem fazer o rateio “pró-rata” dos resultados obtidos durante uma determinada operação e/ou safra agrícola, na NGC isso ocorre de modo ligeiramente diferente. Primeiro, como estará modelado na próxima seção, os preços repassados aos produtores rurais pelas commodities agrícolas, entregues na cooperativa, são menores que os preços de mercado, fazendo com que obrigatoriamente existam resultados decorrentes da comercialização dos produtos agroprocessados. Segundo, em decorrência direta dessa estratégia, o risco oriundo da flutuação ex-post de preços não é da cooperativa, mas sim do produtor que apenas receberá “pro-rata” os valores diferenciais. Terceiro, a distribuição desses valores apresenta uma maior frequência, sendo efetuada quinzenal, mensal ou até semanalmente, dependendo do tipo de produto agroprocessado.

A exemplo de uma empresa não cooperativa, essa apropriação ocorre também na proporção da participação em quota - investimentos - ou em produção entregue, já que nesse caso as duas alternativas se equívalem.

Cook (1997) define estas novas cooperativas como organizações que se caracterizam por permitir a transferência das quotas de participação e entrega na cooperativa, por oferecer uma apreciação e valoração dessas quotas de participação, por haver uma relação definida de associação, contratos com quantidades e qualidade estipuladas, e pelo requerimento de capital inicial para investimento no empreendimento cooperativado.

Assim, essas organizações mantêm os princípios doutrinários e os objetivos da cooperação e permitem que haja estímulo e incentivo no incremento da eficiência econômica e na coordenação do sistema agroindustrial.

A planta processadora é estabelecida sobre rígidos critérios de avaliação de retornos, e os produtores são levados a obter ganhos de produtividade e qualidade devido ao interesse em obter maiores ganhos finais de sua empresa. O investimento é incentivado, já que em produção esta planta vai apresentar resultados que irão valorizar as quotas de participação na cooperativa, havendo inclusive possíveis pressões futuras de compra.

Pode-se observar também que esse tipo de organização incentiva a participação, a capitalização, e a qualidade nos produtos finais, tendo em sua arquitetura organizacional os elementos de incentivo necessários ao estabelecimento e manutenção de padrões de competitividade e eficiência.

Nessas organizações há, portanto, claros incentivos contratuais para o cooperado e a eficiência do sistema. O preço do produto para o produtor - **P_m** - será composto por um preço menor que o preço de mercado mais um montante de distribuição quase imediata de resultados pós comercialização - **R_p**.

Assim se **P_m + R_p < P** – sendo **P** o preço de mercado - o produtor será incentivado a intervir na relação de contrato com a sua organização cooperativa. Ao contrário, se **P_m + R_p > P** o produtor será estimulado a permanecer com suas relações de contrato com a

cooperativa. A parte variável **Rp** é um incentivo contratual que mantém as mesmas relações de β no modelo anterior e é um fator tanto para estimular o esforço do associado à cooperativa – quanto à produção e qualidade – como também permite o monitoramento das atividades da cooperativa. Se **Rp** é baixo, o cooperante será estimulado a procurar identificar a razão desse desempenho de sua organização.

De outro modo, há um direito de entregar determinada quantidade de produção na cooperativa -“direito de entrega” - que poderá ser transacionado em mercado. Assim, poderá haver a situação em que, devido ao bom desempenho de negócios da cooperativa, os produtores estejam obtendo ganhos maiores, assim, como consequência, poderá haver um maior número de produtores não associados interessados em entregar sua produção à cooperativa e portanto interessados em adquirir esses “direitos de entrega”. Desse modo, há uma valorização do valor de mercado do direito de entrega. Esse processo é um incentivo contratual à manutenção das relações contratuais e de agenciamento.

O processo de crescimento pode ocorrer por meio do estabelecimento de novas organizações – cooperativas - que poderão ou não ser formadas pelo mesmo elenco de cooperantes iniciais. Não se trata da formação de uma cooperativa central ou federação, mas sim da formação de novas cooperativas interligadas como em “ networks”, como exemplo, em vez de uma cooperativa crescer e criar um novo setor exclusivo para produção de ração animal, há a formação de uma nova cooperativa, para a produção dessa ração, formada pelos produtores interessados que passará a prestar esse serviço. Ou seja, nesse caso o processo de crescimento é diferente do tradicionalmente encontrado no Brasil.

Deve-se ressaltar que a NGC se caracteriza por um empreendimento bem focado em áreas definidas de negócios e, assim, tanto o crescimento como a diversificação ocorrem por meio do estabelecimento de novas organizações cooperativas, podendo haver a interligação

dessas com outros negócios através do estabelecimento de "*networks*" ou redes entre cooperativas.

Fulton (1999) se refere a essas redes como uma vantajosa forma de coordenação entre cooperativas nos USA. Pode-se entender que haverá uma coordenação de Sistemas Agroindustriais – SAG's entre cooperativas estritamente coordenadas, elevando-se a eficiência de todo o processo produtivo com prováveis custos menores de transação e contratos.

Ainda, como essa organização permanece como uma cooperativa, esta apresenta uma forma de governança hierárquica que minimiza os custos de transação e provê essa cooperativa de uma excelente forma de coordenação estrita do sistema agro-industrial.

Essa característica, de coordenação estrita, também é reforçada uma vez que os contratos estabelecidos prevêm não só a fidelidade de entrega do produto agrícola em determinada quantidade como também um determinado padrão de qualidade. O não cumprimento desse contrato implica sanções por parte da organização como também de salvaguardas contratuais.

Nessas condições, temos aliados em uma mesma conjunção, eficiência econômica, em termos de escala e tamanho, e a eficácia de coordenação por meio de uma forma de governança que minimiza custos de transação. Portanto, dá-se condição de existência a um estrutura organizacional que será capaz de competir em mercados altamente exigentes.

Garante-se a qualidade e o atendimento das exigências do consumidor por meio da forte característica de orientação ao consumidor fundamentada em contratos estáveis entre associados e a cooperativa agroprocessadora.

6. Considerações finais

Este ensaio discute e introduz uma análise institucional do empreendimento cooperativado quanto aos direitos de propriedade, e descreve uma recente tendência no cooperativismo chamada de *Nova Geração de Cooperativas* NGC's.

Inicialmente, deve-se considerar que a cooperativa, dada as suas bases doutrinárias, é um fator de importância para o crescimento da renda nos agronegócios de forma mais eqüitativa. Isso ocorre em decorrência da promoção da agregação de valor às commodities agrícolas, como também, do incremento do poder de barganha do produtor rural em mercados imperfeitos.

Pode-se discutir que, dada a mesma tecnologia e a mesma condição de vantagens comparativas, as cooperativas possivelmente apresentam um melhor desempenho econômico uma vez que são organizações que apresentam uma melhor condição de coordenação estrita do sistema agro-industrial. Mas isso somente deverá ocorrer se os direitos de propriedade forem equacionados na organização.

Portanto, há a necessidade de prover as sociedades cooperativas de uma nova equalização dos direitos de propriedade. Assim, as iniciativas empreendedoras devem considerar uma modificação institucional capaz de fazer com que a organização cooperativa possa ganhar eficiência e estar pronta para competir em um ambiente econômico mais exigente.

Desta maneira, pode-se considerar que é pertinente a promoção de condições e parâmetros institucionais que possam fazer com que haja a possibilidade de incentivar, também no Brasil, uma Nova Geração de Cooperativas.

Também devem-se incrementar os incentivos contratuais β de modo a estimular um maior esforço por parte dos associados – agentes – nas transações para com a sua cooperativa

– principal – com o objetivo de propiciar uma maior eficiência econômica da organização. Isso é factível por meio dos incentivos de preços **Rp** e da valorização real dos direitos de entrega na cooperativa, como prêmio ao esforço dos cooperados, a exemplo das cooperativas agropecuárias do caso da melhor qualidade e produtividade em nível dos associados.

Desse modo, deve-se modificar a Lei 5764 - que rege as sociedades cooperativas - para que se possa ter condições de negociação dos direitos de propriedade sobre os ativos da cooperativa, quotas-partes, e inclusive distribuir os resultados de modo diferenciado, com a modificação das exigências quanto aos fundos indivisíveis.

Lembre-se que, na legislação atual, as quotas-partes não podem ser transacionadas em mercados, tanto em bolsas de valores como em mercado de balcão, ? no artigo terceiro letra e lê-se “ ...as quotas-partes são in....” no caso de transferências dessas quotas estas são valoradas pelo capital social da cooperativa.

Nas NGC's pressupõem-se que possa haver essas transferências a valores de mercado, esta é a diferença. Se a cooperativa está bem, o direito de entrega tem um maior valor. Também é possível transferir apenas uma parte de participação na cooperativa, ou seja, dos “direitos de entrega”, para outros produtores, em mercados de balcão e a preços de mercado, que então passariam a deter o direito de efetuar transações com a cooperativa.

Outrossim, pode-se promover organizações prontas para competir nos mais exigentes mercados, resguardando os princípios doutrinários fundamentais da cooperação.

7. Referências bibliográficas

Bialoskorski Neto, S. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. *Revista Preços Agrícolas*, número 150, p.8-11, Abril 1999.

- _____ *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. Piracicaba, 1998. 257p. Tese de Doutorado. ESALQ/USP.
- _____ *Gestão do agribusiness cooperativo*. In: Batalha, M. (cora.) *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997, cap.10, p.515-543.
- _____; Neves, E.M.; Marques, P.V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, número 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.
- Fama, E.; Jensen, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, v.26, p.301-325, 1983.
- Fronzaglia, T. e Bialoskorski, S. Equity management and property rights on cooperatives: Comparison between United States and Brazil strategies. Anais X World Congress of Rural Sociology e XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro, 2000. Brasília, SOBER. 2000.
- 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.
- Fulton, M. A Nova Geração de Cooperativas: Respondendo às Mudanças na Agricultura. *Revista Preços Agrícolas*, número 150, Abril 1999, p.6-7.

- Gray, R. e Smith, V. Harmonization and convergence of canadian and U.S. grains and oilseeds policies: 1985-1996. *Policy Issues Paper number 4*. Trade Research Center Montana State University, 1997.
- 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, v.11, p.15-29.
- Milgrom, P.; Roberts, J. *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall. 1992. 619p.
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Anuário estatístico. www.ocb.org.br. 1999.
- Williamson, O.E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México, Fondo de Cultura Económica. 1985, 431p.
- _____ *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, 1995. 238p. Tese de livre docência. FEA/USP.
- _____ e Farina, E.M.M.Q. “Agri-System management: developments and limitations of the concept” Anais First Brazilian Workshop of Agri-Chain Management Ribeirão Preto, FEA/USP, 1997.