

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

ALESSANDRA HOCAYEN DA SILVA

**ALOCÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM MODELOS ALTERNATIVOS
DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE – MS
2019**

ALESSANDRA HOCAYEN DA SILVA

**ALOCAÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM MODELOS ALTERNATIVOS
DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS
EM MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Escola de Administração e Negócios.

Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração. Área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações.

Orientadora: Silvia Morales de Queiroz Caleman, Dra.

CAMPO GRANDE – MS

2019

ALESSANDRA HOCAYEN DA SILVA

ALOCÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM MODELOS ALTERNATIVOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM MATO GROSSO DO SUL

Esta Dissertação será julgada, pela Banca abaixo qualificada, como requisito à obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão de Agronegócio e Organizações do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Profa. Dra. Thelma Lucchese Cheung
Coordenadora do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Profa. Dra. Patrícia Campeão
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Davi Rogério de Moura Costa
Universidade de São Paulo (FEARP/USP)
(Examinador externo)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Antonio Pedroso (In memoriam) e Ligia Maria

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser meu fiel protetor e me guiar em todas as decisões.

Ao meu pai e eterno herói, por ser meu exemplo de força de vontade ao vencer as adversidades da vida, mesmo com tão pouco conhecimento.

À minha mãe, primeira professora e melhor amiga, por suas inúmeras orações e zelo infinito ao longo desses dois anos.

Aos meus irmãos, Eduardo e Antônio João. Ao Dudu por me oferecer casa, carro e ainda devaneios regados à vinho e pizza nas noites de sexta-feira. Ao Tita, por ser um grande mentor em minha vida acadêmica, desde os tempos da graduação. Obrigada pelas discussões e puxões de orelha ao longo do mestrado!

Ao meu amado esposo Milton, pelo total incentivo, por compreender minha ausência e me ensinar estatística. Obrigada pelo constante “Gambarê”!

À minha orientadora, professora Silvia Caleman, pelo comprometimento e objetividade na condução desse estudo. Agradeço por me lançar desafios e me permitir conhecer pessoalmente, autores que antes estavam apenas nas páginas da minha dissertação.

Às cooperativas que aceitaram participar da pesquisa. Agradecimento especial ao Sr. Gervásio Kamitani, Sr. Mauro Natsumeda, Sr. Anselmo Sibim e Sr. Marcus Aurélio Lopes.

Ao grupo de estudo dos orientandos da professora Silvia, pelos momentos enriquecedores de conhecimento. Em especial à Susan, pelas muitas risadas e ansiedades compartilhadas.

À Celina, por me acompanhar nas viagens em Mato Grosso do Sul.

Ao meu mais culto amigo, Mansur, pela disponibilidade e boa vontade nas revisões do meu inglês.

Aos professores Davi Costa e Patrícia Campeão, pelas valiosas sugestões na banca de qualificação.

À OCB/MS, na figura dos meus colegas de graduação Renato e Fabrício, pelo apoio durante a pesquisa de campo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na figura de seus professores e funcionários, pelos conhecimentos transferidos e apoio técnico.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq),
pelo auxílio financeiro para apresentação de artigo no EMNet 2018, em Cuba.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES),
pela concessão da bolsa de pesquisa.

SILVA, Alessandra Hocayen da. Alocação de direito de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias: um estudo de casos múltiplos em Mato Grosso do Sul. 106 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman

Defesa: 08/05/2019

RESUMO

Ao longo dos anos, as cooperativas agropecuárias se adaptaram ao mercado para manterem-se competitivas. Muitas dessas organizações procuraram um modelo alternativo, em busca de estruturas de propriedade atrativas para investimento dos membros, considerando que em cooperativas agropecuárias tradicionais os direitos de propriedade são vagamente definidos, gerando restrições organizacionais internas que desincentivam o investimento dos membros em capital próprio (COOK, 1995). No Centro-Oeste do Brasil, onde o perfil de grandes produtores é predominante, têm surgido modelos alternativos de cooperativas agropecuárias nas duas últimas décadas. Nessa região, a cooperação de grandes produtores de grãos se dá por meio de pequenas cooperativas, que possuem uma estrutura física mínima e são vistas pelos cooperados como prestadoras de serviço ou “extensões da fazenda”. Esse modelo alternativo de cooperativas, formadas com a finalidade de aumentar a margem de lucro dos produtores “porteira para dentro”, busca reduzir os custos com a compra de insumos para os membros, por meio de *pool* de compras. São cooperativas “*member-oriented*”, com características de seleção criteriosa de membros e investimento proporcional em ativos que as tornam diferentes das tradicionais. A partir desse contexto, buscou-se analisar nesta pesquisa, por meio de um estudo de casos múltiplos, como são alocados os direitos de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul. Para efeito de análise, optou-se por proceder estudos de caso comparativos entre duas cooperativas tradicionais e duas cooperativas que adotam o modelo organizacional alternativo, tendo em vista que a síntese de casos cruzados se faz relevante para identificar perfis semelhantes ou contrastantes dos casos. Para a coleta de dados foram analisados os estatutos e atas dos últimos cinco anos. No segundo estágio, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos contratados nas cooperativas de modelo alternativo e com presidentes nas cooperativas tradicionais. A partir da análise dos dados, foi possível constatar que as cooperativas estudadas são uma adaptação muito próxima do modelo tradicional, caracterizadas por estarem em uma fase de transição entre uma cooperativa tradicional e o modelo de cooperativas Nova Geração. Pode-se afirmar que o modelo de Mato Grosso do Sul ainda se encontra em um estágio anterior ao identificado por Chaddad (2017) em Mato Grosso, pelo fato de não utilizar a prática de investimento proporcional e antecipado dos membros. Do ponto de vista do direito residual, o modelo apresenta-se atrativo aos membros ao antecipar as sobras, repassando integralmente o desconto adquirido com os insumos. Além disso, por sua característica de “*member-oriented*”, esse modelo alternativo de cooperação não enfrenta as restrições internas de cooperativas tradicionais, como os problemas de portfólio, horizonte e custos de influência e ameniza impactos relacionados aos problemas de *free rider* e controle.

Palavras-chave: Cooperativas Agropecuárias, Direito de Propriedade, Modelos Alternativos, Restrições Internas.

ABSTRACT

Over the years, agricultural cooperatives have adapted to the market in order to remain competitive. Many of these organizations have sought an alternative model in search of attractive ownership structures for members' investment, considering that in traditional agricultural cooperatives property rights are ill-defined, generating internal organizational constraints that discourage members' investment in equity (COOK, 1995). In Midwestern Brazil, where the profile of large producers is predominant, alternative models of agricultural cooperatives have emerged in the last two decades. In this region, the cooperation of large grain producers take place through small cooperatives, which have a minimum physical structure and are seen by the cooperative members as service providers or "extensions of the farm". This alternative model of cooperatives, formed with the purpose of increasing the profit margin of producers' farms, seeks to reduce the costs of purchasing inputs to members through a purchase pool. They are "member-oriented" cooperatives, with characteristics of careful selection of members and proportional investment in assets that make them different from traditional ones. From this context, we sought to analyze in this research, through a multiple case study, how property rights are allocated in alternative models of agricultural cooperatives in Mato Grosso do Sul. For the purpose of analysis, it was decided to carry out comparative case studies between two traditional cooperatives and two cooperatives that adopt alternative organizational models, considering that the synthesis of cross-cases is relevant to identify similar or contrasting case profiles. For data collection were chosen analyzed statutes and minutes of the last five years. In the second stage, semi-structured interviews were carried out with executives hired in alternative model cooperatives and with presidents in traditional cooperatives. From the analysis of the data, it was possible to verify that the cooperatives studied are a very close adaptation of the traditional model, characterized by being in a phase of transition between a traditional cooperative and the New Generation model. It can be stated that the Mato Grosso do Sul model is still at a stage prior than suggested by Chaddad (2017) in Mato Grosso State, because it does not use the practice of proportional and anticipated investment by members. From the point of view of the residual right, the model is attractive to members by anticipating the profits, fully passing on the discount acquired with the inputs. Moreover, due to its member-oriented nature, this alternative cooperation model does not address the internal constraints of traditional cooperatives, such as portfolio, horizon problems, influence costs and mitigates impacts related to free rider and control problems.

Keywords: Agricultural Cooperatives, Property Rights, Alternative Models, Internal Constraints.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – MODELOS COOPERATIVOS ALTERNATIVOS: UMA PERSPECTIVA DE DIREITO DE PROPRIEDADE.....	32
FIGURA 2 – FORMAS EMERGENTES DE COOPERATIVAS DE UMA ABORDAGEM DE DIREITOS DE PROPRIEDADE.	35
QUADRO 1 – DIMENSÃO, CATEGORIAS ANALÍTICAS, ELEMENTOS DE ANÁLISE, PRINCIPAIS AUTORES E QUESTÕES DE ENTREVISTA.	45
QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS CASOS	50
QUADRO 3– SÍNTESE DA DESCRIÇÃO GERAL DOS CASOS.....	58
QUADRO 4 – SÍNTESE COMPARATIVA DO DIREITO AO CONTROLE.....	81
QUADRO 5 – SÍNTESE COMPARATIVA DO DIREITO AO RESÍDUO	81
QUADRO 6 – SÍNTESE DAS RESTRIÇÕES INTERNAS EQUACIONADAS PELO MODELO ALTERNATIVO DE MS.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 DIREITO DE PROPRIEDADE	21
2.1.1 Alocação de direito de propriedade	23
2.2 PROBLEMAS DE ALOCAÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	25
2.3 MODELOS ALTERNATIVOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	30
2.3.1 Cooperativas de Nova Geração	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	43
3.4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS CASOS	48
4 RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS	51
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS ALTERNATIVOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE MATO GROSSO DO SUL SEGUNDO TIPOLOGIA DE MODELOS EMERGENTES	59
4.3 ALOCAÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM MODELOS ALTERNATIVOS <i>VERSUS</i> MODELOS TRADICIONAIS DE MATO GROSSO DO SUL	63
4.3.1 Direito ao controle	63
4.3.1.1 Modelos alternativos de cooperativas agropecuárias	63
4.3.1.2 Modelos tradicionais de cooperativas agropecuárias	67
4.3.2 Direito ao resíduo	73
4.3.2.1 Modelos alternativos de cooperativas agropecuárias	73
4.3.2.2 Modelos tradicionais de cooperativas agropecuárias	75
4.3.3 Análise comparativa dos casos	78
4.4 RESTRIÇÕES INTERNAS EQUACIONADAS PELO MODELO ALTERNATIVO DE MATO GROSSO DO SUL	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87

6 REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	100
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ANÁLISE DE ESTATUTO E ATAS.....	102
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas

C.A – Conselho de Administração

CEO – *Chief Executive Officer* – o indivíduo com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização

C.F – Conselho Fiscal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COAMO – Coamo Agroindustrial Cooperativa

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

COODETEC – Desenvolvimento, Produção e Comercialização Agrícola Ltda.

COOP – Cooperativa

COOPERFIBRA – Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde

CNG – Cooperativa de Nova Geração

D.E – Diretoria Executiva

DNA – Molécula presente no núcleo das células de todos os seres vivos e que carrega toda a informação genética de um organismo.

FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

GOV/MS – Governo do Estado Mato Grosso do Sul

HA – Hectares

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICA – Aliança Internacional Cooperativa

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IOF – Firma Orientada a Investidores

LTDA – Sociedade Limitada

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul – é uma organização intergovernamental fundada a partir do Tratado de Assunção do ano de 1991

MS – Mato Grosso do Sul

NEI – Nova Economia Institucional

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCB/MS – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul

OCB/MT – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso

OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programa de Integração Social

PR – Paraná

RECOOP – Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária

TRR – Transportador – Revendedor – Retalhista

1 INTRODUÇÃO

Cooperativas agropecuárias são empreendimentos de propriedade coletiva de produtores rurais que além de donos, são os principais usuários, cuja governança é democrática e os benefícios distribuídos aos membros, proporcionalmente às transações realizadas (STAATZ, 1987). O papel econômico de uma cooperativa agropecuária é o de integrar verticalmente seus membros na cadeia agroalimentar, seja à montante por meio de compra de insumos, ou à jusante, na venda da produção (SEXTON, 1986). Segundo Hansmann (2013), a cooperativa é atualmente a forma organizacional dominante nas economias de mercado.

Hendrikse e Feng (2013) apresentam a visão de “*Interfirm cooperatives*”- empreendimento de propriedade coletiva formado por muitas outras firmas independentes. Nessa abordagem, a cooperativa agropecuária é vista como uma empresa e uma associação, pois existe tanto uma relação vertical quanto horizontal, caracterizando uma *interfirm cooperative*. Em se tratando da relação vertical, esta é estabelecida entre o associado e a cooperativa, ou seja, é a fase de produção à jusante na cooperativa. De outro modo, ao considerar-se a relação horizontal, esta se dá pela associação de muitas partes independentes na fase de produção à montante, ou seja, o quadro social da cooperativa.

Cooperativas têm sua essência pautada nos princípios históricos de Rochdale: i) adesão livre e voluntária; ii) controle democrático pelos membros; iii) participação econômica dos membros; iv) autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) intercooperação e; vii) preocupação com a comunidade (ICA, 2018). Mesmo após as discussões e modificações realizadas pela Aliança Internacional Cooperativa (ICA)¹, órgão de representação do sistema a nível mundial, os princípios mantêm a essência do cooperativismo.

Assim como os princípios, as cooperativas agropecuárias se adaptaram ao longo das últimas décadas, a fim de sobreviverem ao mercado cada vez mais competitivo e responder às mudanças institucionais (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013). Nilsson (1998) reforça que o modelo cooperativo tradicional se torna eficiente sob algumas condições econômicas específicas, como quando a curva do custo

¹ Os princípios sofreram algumas modificações, sem descaracterizar o modelo Rochdaleano, num esforço de adequá-los às peculiaridades de cada época, como a mais recente criação do princípio “Preocupação com a Comunidade”. Essas mudanças foram introduzidas pela ICA em congressos realizados em Paris - 1937, Viena - 1966 e Inglaterra - 1995 (SCHNEIDER, 2012).

médio diminui continuamente com o tamanho (economia de escala) e quando o preço de venda não sofre impacto com o baixo volume da produção em relação ao tamanho do mercado. Contudo, o autor salienta que como essas condições são cada vez menos predominantes no mercado, o número de cooperativas agropecuárias que abandonaram o modelo tradicional foi cada vez maior a partir da década de 1990 (NILSSON, 1998).

As cooperativas agropecuárias tradicionais enfrentam ainda restrições internas, devido à vaga definição dos direitos de propriedade nessas organizações (COOK, 1995), ou seja, devido à relação usuário *versus* investidor que é estabelecida na cooperativa. Essas restrições internas estão relacionadas à investimento (problema de carona - *free rider*, problema de portfólio e problema de horizonte) e governança (problema de controle e custos de influência). Esses problemas impactam as cooperativas tradicionais em busca da máxima eficiência (COOK; ILIOPOULOS, 1998) frente à competição com as empresas orientadas à investidores – IOFs².

Chaddad e Cook (2004) identificaram e analisaram cinco modelos alternativos de cooperativas agropecuárias que buscam uma melhor alocação dos direitos de propriedade ao estabelecer uma estrutura de capital mais flexível. Um desses modelos, denominado de Cooperativas de Nova Geração (CNG), teve seu início no norte dos Estados Unidos e sul do Canadá a partir do desejo dos agricultores em agregar valor aos produtos e, dessa forma, capturar uma parcela maior de valor na cadeia de alimentos (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996). Essa inovação organizacional foi impulsionada pela crise dos Estados Unidos na década de 1980, quando ocorreram mudanças na agricultura e nas cadeias agrícolas devido a um período de maior globalização e industrialização (COOK; ILIOPOULOS, 1998).

O termo “Cooperativas de Nova Geração” deve-se a três razões: i) esse modelo representa a terceira geração de cooperativas agropecuárias criada nos Estados Unidos, tendo em vista que outras duas gerações surgiram nas décadas de 1920 e 1940; ii) o foco principal do modelo é a agregação de valor à produção e, iii) esse modelo estabelece contrato de entrega da produção (*delivery rights*) entre cooperativa e membros (STEFANSON; FULTON; HARRIS, 1995). Desse modo, ao criar incentivos para que os membros contribuam com capital de risco para a

²IOF é o acrônimo do nome em inglês “*Invested Owned Firm*”.

cooperativa, as CNG apresentam soluções de investimento para as restrições identificadas em modelos tradicionais de cooperativas agropecuárias (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996; COOK; ILIOPOULOS, 1998).

No contexto brasileiro, a emergência de modelos alternativos de cooperativas agropecuárias na região Centro-Oeste do Brasil apresenta algumas particularidades. Ao contrário do Sul do país, região onde as cooperativas são de grande porte e formadas por pequenos produtores, no Centro-Oeste observa-se a criação de cooperativas de menor porte que são constituídas por grandes produtores (BIALOSKORSKI, 2014).

Em estudo conduzido por Chaddad (2017) no estado de Mato Grosso, foram identificados modelos alternativos de cooperativas agropecuárias. Ele sugeriu que o modelo adotado por essas cooperativas tem características similares as de CNG. Contudo, classificou essas organizações como “extensões da fazenda”, cuja finalidade é a prestação de serviço aos cooperados com o intuito de aumentar a margem de lucro desses produtores, diferentemente das cooperativas encontradas no sul do Brasil, que tem como essência o foco no mercado, ao agregar valor aos produtos. As Cooperativas sugeridas pelo autor como de Nova Geração, têm como principais características, uma política seletiva para entrada de novos membros, prestação de serviço por meio de *pool* de compras de insumos e investimento antecipado dos membros para compra de ativos, proporcionalmente ao uso.

Esse cenário é relatado por Bialoskorski Neto (2014), ao observar que na região Centro-Oeste do Brasil, a taxa de crescimento da produtividade agrícola não foi acompanhada pelo aumento de cooperativas tradicionais. Tendo como base dados do censo agrícola do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2006, o autor afirma que apenas 18,32% das propriedades que declararam renda no Centro-Oeste, afirmaram fazer parte de uma cooperativa, ao contrário das propriedades da região Sul, onde o percentual chega a 38,43%. O autor ainda reforça que um dos fatores que pode explicar esse fenômeno está relacionado ao tamanho das propriedades e ao volume dos negócios nessa região do Brasil.

Os modelos alternativos de cooperativas têm sido estudados empiricamente por pesquisadores de várias regiões do mundo. Downing, Volk e Schmidt (2005) apresentaram o status do desempenho de cooperativas de energia renovável dos Estados Unidos que são tidas como de Nova Geração. Bekkum e Bijman (2006) estudaram aproximadamente 50 cooperativas de várias regiões do mundo e

analisaram se as inovações relacionadas à capital e propriedade fizeram o negócio cooperativo deixar de existir ou permitiram o fortalecimento desse modelo de negócio. Em estudo conduzido por Carlberg, Ward e Holcomb (2006) foi possível identificar, pela percepção de gestores de CNG do Canadá, quais são os principais fatores de sucesso desse modelo.

Kalogeras et al. (2013) examinaram cooperativas agropecuárias holandesas no intervalo de 1999 a 2010 a fim de comparar se o desempenho de modelos cooperativos com diferentes características de propriedade é melhor do ponto de vista financeiro do que os modelos tradicionais. Bijman, Hanisch e Sangen (2014) levantaram dados de aproximadamente 500 cooperativas europeias, onde foi possível apontar inovações na governança interna dessas organizações. No Brasil, Casagrande e Mundo Neto (2012) buscaram identificar práticas de gestão utilizadas pela COAMO, cooperativa agroindustrial do sul do país, que segundo os autores, adota práticas de Cooperativas de Nova Geração (CASAGRANDE; MUNDO NETO; 2012).

Com base nos estudos internacionais elencados, é possível perceber que o foco está em explicar as características e fatores de sucesso de modelos alternativos de cooperativas com vistas à agregação de valor aos produtos, ou seja, modelos de cooperativas agropecuárias orientados para o mercado. Em contraponto, o estudo conduzido por Chaddad (2017) no Brasil buscou entender as características de modelos alternativos cooperativos sob o ponto de vista de uma gestão mais “defensiva”, como o próprio autor denomina.

Dessa forma, a presente pesquisa se alinha à abordagem proposta por Chaddad (2017) e avança no sentido de entender como ocorre a alocação de direito de propriedade neste modelo alternativo de cooperativas observado no Centro-Oeste do Brasil. Nesta pesquisa entendem-se modelos alternativos de cooperação como aqueles que estabelecem uma política seletiva para entrada de novos membros, que buscam garantir a margem de lucro do cooperado por meio de *pool* de compra de insumos e que “jogam na defesa”, ou seja, não buscam a agregação de valor à produção dos membros e sim trabalham como prestadoras de serviço para o quadro social.

Com base nesse contexto tem-se a seguinte problemática: **Como são alocados os direitos de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul?**

Como objetivo central, o estudo busca *analisar a alocação dos direitos de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul*. Especificamente, pretende-se: i) Caracterizar os modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul conforme tipologia de modelos emergentes; ii) Avaliar comparativamente os modelos alternativos e cooperativas agropecuárias tradicionais de Mato Grosso do Sul sob a alocação do direito de propriedade, e; iii) Identificar como os modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul equacionam as restrições internas encontradas em cooperativas agropecuárias tradicionais.

Esta pesquisa apresenta como contribuição empírica um maior entendimento de uma inovação organizacional que tem sido uma solução recorrente para ações de cooperação entre produtores rurais do Centro-Oeste. A contribuição teórica se dá com o aprofundamento do conhecimento sobre a forma de alocação do direito de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias, que quando desenhado de forma eficiente, potencialmente gera incentivos para que os membros invistam no empreendimento do qual são os donos (CHADDAD; COOK, 2004). Conseqüentemente, o negócio mantém-se atrativo para os membros e competitivo num mercado cada vez mais internacionalizado e desregulamentado (NILSSON, 1998; COOK; CHADDAD, 2004).

1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

O estudo se faz relevante ao se considerar que a forma como são alocados os direitos de propriedade da firma está relacionada com a sua eficiência econômica (FAMA; JENSEN, 1983). Este tema se torna instigante uma vez que as cooperativas tradicionais apresentam um vago delineamento dos direitos de propriedade (COOK, 1995) e modelos alternativos, tais como as cooperativas de Nova Geração, buscam equacionar esta questão (COOK; ILIOPOULOS, 1999). Ciente da emergência de modelos alternativos de cooperativas agropecuárias no Centro-Oeste brasileiro (CHADDAD, 2017) e em particular em Mato Grosso do Sul (MS), compreender como são alocados os direitos de propriedade nestas cooperativas traz elementos importantes a serem investigados com vistas à competitividade dessas firmas.

Cabe ainda destacar a relevância do objeto de estudo. A contribuição do sistema cooperativista para o agronegócio brasileiro é fundamental, uma vez que 48% de toda a produção do agronegócio no Brasil provêm de cooperativas

agropecuárias (MAPA, 2018) que juntas são responsáveis por quase 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola do Brasil (OCB, 2017). Ademais, a região Centro-Oeste lidera a produção agropecuária do país com valor de R\$ 158,82 bilhões frente aos R\$ 552 bilhões da produção nacional (MAPA, 2018). Sua representatividade também é destaque na exportação agropecuária, cujo montante de janeiro a setembro de 2018, atingiu aproximadamente R\$ 26,05 bilhões (BACEN, 2018).

Em termos regionais, a economia de MS é também fortemente alicerçada no agronegócio, atividade que responde por trinta por cento (30%) do PIB do Estado e alcançou um aumento de 18,97% nas exportações de 2018 em relação ao ano anterior, gerando aproximadamente US\$ 5,692 bilhões de dólares (GOV/MS, 2019). Um levantamento do Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA) mostra que, doze (12) dos setenta e nove (79) municípios de MS estão entre os cem (100) maiores municípios produtores do agronegócio brasileiro que lideram o crescimento do PIB (MAPA, 2019). As cooperativas agropecuárias de MS chegam a representar 51% do total de cooperativas registradas no Estado, que conta com um total de 111 cooperativas em onze ramos do cooperativismo (OCB/MS, 2018).

Dados recentes da Organização das Cooperativas de Mato Grosso do Sul (OCB/MS) apresentam a importância e evolução das cooperativas agropecuárias no estado. Com base em resposta de trinta e seis (36) cooperativas, constatou-se que em 2017 o ramo agropecuário somava um total 20.882 cooperados e gerou 4.657 postos de trabalho direto (OCB/MS, 2018). Esses números são relevantes se comparados com o total de 7.813 empregos gerados pelos onze (11) ramos do cooperativismo no Estado. Em relação a dados financeiros do setor, as cooperativas agropecuárias de MS passaram de um faturamento de R\$ 6,64 bilhões em 2015, para R\$ 7,80 bilhões em 2017, gerando assim um aumento de 17,5% no faturamento.

Dada a relevância do agronegócio para o Brasil e para o Estado de Mato Grosso do Sul e a importância do papel das cooperativas agropecuárias, justifica-se esta pesquisa pela necessidade de se estudar em profundidade os modelos alternativos de cooperativas agropecuárias que emergem no Centro-Oeste brasileiro, uma vez que, das cento e dezoito (118) cooperativas agropecuárias, entre matrizes e filiais fixadas no Estado de Mato Grosso (OCB/MT, 2017), quarenta e três (43) foram sugeridas por Chaddad (2017) como de Nova Geração.

A adoção de estudos de casos múltiplos com uma abordagem comparativa, sendo a comparação nesta investigação realizada entre modelos alternativos e modelos tradicionais, justifica-se a partir da orientação metodológica preconizada por Yin (2010). De acordo com o autor, é recomendada a condução de uma síntese cruzada dos casos, seja por explorar casos diferentes que parecem compartilhar perfis semelhantes ou casos com perfis suficientemente diferentes que merecem serem considerados casos contrastantes. Além disso, Kalogeras et al. (2013) defende a comparação entre modelos de cooperativas agropecuárias com diferentes atributos de propriedade, tendo em vista que a maioria dos estudos empíricos na literatura busca comparar novas estruturas de propriedade entre cooperativas agropecuárias e IOFs.

Este estudo está estruturado em seis partes, incluindo a introdução em que se buscou revelar elementos que caracterizam o tema pesquisado. Na segunda parte é apresentada a revisão da literatura. Na terceira encontra-se a metodologia da investigação com uma apresentação dos procedimentos e métodos de coleta e análise de dados. Na quarta parte apresentam-se os resultados da pesquisa e na quinta, são indicadas as considerações finais. Ao final, têm-se as referências bibliográficas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura é abordado o tema sobre direitos de propriedade. Posteriormente, os problemas de alocação do direito de propriedade. Na sequência, serão apresentadas as cooperativas tradicionais e suas restrições internas derivadas dos direitos de propriedade vagamente definidos. Finalmente, há uma discussão sobre modelos alternativos de cooperativas agropecuárias encontrados na literatura.

2.1 DIREITO DE PROPRIEDADE

Os direitos de propriedade são estudados pelo Direito, pela Economia e nas últimas décadas vem sendo discutidos pela Nova Economia Institucional (NEI)³. Embora a concepção de direito de propriedade seja semelhante em cada campo de estudo, o ponto de vista é diferente em cada abordagem em relação às implicações de ordem social, organizacional e econômica de alocação dos direitos de propriedade.

Tanto para a Economia quanto para o Direito o conceito predominante de direitos de propriedade é a propriedade como um pacote de direitos sobre um recurso, cujo proprietário tem o poder de afastar terceiros que pretendem tomar posse ou fazer uso desse recurso (MUELLER, 2005). Na visão do autor, a partir desse conceito a propriedade pode ser vista como uma sucessão de transações entre agentes e eventualmente pode compreender um bem.

A Economia Neoclássica trata os direitos de propriedade como seguros, bem definidos, além de serem sempre respeitados. Com base nessa abordagem, os custos para garantir e proteger os direitos de propriedade são irrelevantes (MUELLER, 2005). De outro modo, a discussão da NEI sobre direitos de propriedade surge dos estudos de Coase (1960) ao afirmar que definir e proteger os direitos de propriedade no “mundo real” é dispendioso.

A partir dos estudos de Coase (1960), Demsetz (1967) apresenta a teoria econômica de direitos de propriedade, na qual o autor conceitua os direitos de propriedade como uma ferramenta criada pela sociedade para auxiliar o indivíduo a criar expectativas que razoavelmente ele pode manter para realizar suas transações.

³ Nova Economia Institucional é uma família de teorias que devido a sua inovação e amplitude, se tornou uma abordagem multidisciplinar que estuda as instituições e como estas se relacionam com as organizações (MÉNARD; SHIRLEY, 2008).

Os direitos de propriedade em qualquer sociedade devem ser baseados pela força dos costumes sociais, punições e leis formalmente aprovadas (ALCHIAN, 1965).

Demsetz (1967) também aborda a relação entre direito de propriedade e externalidades. O autor afirma que um papel fundamental dos direitos de propriedade é o de buscar uma maior internalização das externalidades⁴. Ou seja, quando os ganhos com a internalização de uma externalidade forem maiores que os custos da internalização, os indivíduos terão incentivos para criar meios ou alterar os direitos de propriedade ligados a essa externalidade.

Pela abordagem da NEI, os direitos de propriedade possuem quatro classificações: direitos privados, coletivos, comunais e direito do Estado. O direito privado está relacionado à posse e à capacidade que o agente possui para excluir de terceiros o uso de seus recursos. Direito coletivo também é um segmento do direito privado, porém praticado por um grupo de agentes. Nesse sentido, o uso dos recursos é compartilhado e seu poder de exclusão de terceiros é menor que do direito privado (DEMSETZ, 1967; RICKETTS, 1987; RICKETTS, 2002; EGGERTSSON, 1990).

Para o direito comunal não se pode excluir terceiros, tendo em vista que os recursos são de todos. Finalmente tem-se o direito do Estado, onde os recursos são da sociedade, entretanto há o papel do Estado no estabelecimento de limites e critérios para uso dos recursos (DEMSETZ, 1967; RICKETTS, 1987; RICKETTS, 2002; EGGERTSSON, 1990).

Barzel (2001) traz uma abordagem diferente em relação a direito de propriedade. O autor o classifica em dois tipos: direitos legais e direitos econômicos. Os direitos legais são aqueles conferidos pelo Estado ao indivíduo e parcialmente protegidos, tendo em vista que uma proteção completa pode ser onerosa. De outro modo, os direitos econômicos são o que as pessoas podem fazer com suas mercadorias ou ativos, portanto o valor desse direito é expresso pelo custo de sua proteção ou captura ao ser realizada a transação.

Em se tratando de direito de propriedade na empresa, Hansmann (1988) afirma que os “donos da firma”, termo tradicionalmente designado deste modo, são os indivíduos que dispõem de dois direitos formais: direito de controle sobre a firma

⁴ Externalidades são tidas como os efeitos de uma dada ação sobre indivíduos que não estão diretamente ligados a essa ação. Elas decorrem de direitos de propriedade privados mal definidos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

e o direito a apropriação dos ganhos ou perdas residuais da firma. Este último está ligado aos retornos líquidos da empresa, sejam lucros líquidos correntes, o aumento de capital em ativos ou outros direitos que são da empresa, até mesmo perdas. O primeiro está relacionado às decisões tomadas a respeito do uso dos ativos da empresa e como serão monitorados os agentes tomadores de decisão.

Na visão de Grossman e Hart (1986) dada a incapacidade de definir *ex ante* todos os aspectos do produto ou serviço a ser entregue (incompletude dos contratos), existem dois tipos de direitos contratuais: os direitos específicos e os direitos residuais. Como é dispendioso listar todos os direitos específicos sobre os ativos do contrato, pode ser bom permitir que a outra parte assuma os direitos de controle residuais sobre os ativos tratados no contrato.

Nesta pesquisa o conceito de direito de propriedade assume a definição atribuída por Ricketts (2002), como direito coletivo ou compartilhado, o qual implica que decisões coletivas devem ser tomadas sobre o uso dos ativos, no caso deste estudo, sobre recursos em cooperativas agropecuárias. Geralmente, no caso do direito de propriedade coletivo, faz-se uso de algum processo de votação para escolher uma pessoa em particular que tomará as decisões detalhadas que a maioria dos membros do grupo pode estar menos preparada para fazer (RICKETTS, 2002). No caso deste estudo, a figura da pessoa escolhida está no Conselho de Administração (C.A) e este ao delegar as decisões de gestão, para o gestor contratado.

2.1.1 Alocação de direito de propriedade

Alchian e Demsetz (1972) ampliam a discussão da economia dos direitos de propriedade ao relacioná-los aos problemas enfrentados pela firma. Os autores afirmam que a produção coletiva dentro de uma firma traz dificuldades em se identificar e atribuir a cada parte, a contribuição dada para o todo. Uma solução para o problema é a figura de um supervisor que discipline o comportamento dos atores, de modo a corrigir a desmotivação relacionada ao empenho no trabalho.

Ao estabelecer a figura do supervisor, os autores questionam como é possível garantir que o supervisor buscará viabilizar o maior retorno possível da produção. Uma forma de criar incentivos à supervisão é garantir ao supervisor os ganhos extras da produção cooperativa (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Os precursores dessa discussão que mais tarde culminou na teoria da agência foram Berle e Means (1932), ao identificarem que com a nova configuração das grandes empresas, onde há a separação entre direito de propriedade e direito de controle, surgem os conflitos de interesses. O contexto em que ocorre essa relação de agente-principal, em que o principal delega tarefas ao agente, apresenta condições de informações assimétricas, onde o principal pode não ter a mesma quantidade ou as mesmas informações que o agente tem (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011). Desse modo é preciso considerar os pressupostos comportamentais como a racionalidade limitada e o oportunismo.

Por racionalidade limitada entende-se a característica natural dos seres humanos, isto é, uma limitação cognitiva que torna o indivíduo incapaz de obter e processar todas as informações disponíveis para a tomada de decisão (WILLIAMSON, 1993). Por oportunismo, Williamson (1985) define como a busca do interesse próprio com avidez, usando oportunamente informações privilegiadas na transação, aproveitando a situação para obter lucro.

Partindo desses pressupostos comportamentais, é possível perceber que os agentes delegados pelos principais buscarão a maximização da utilidade. Contudo, em sendo conflitantes seus interesses, está estabelecida a situação onde há custos de agência (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011). Algumas suposições sobre custos a partir dessa relação agente-principal foram elencadas por Jensen e Meckling (1976): i) Gastos de monitoramento dos administradores pelos acionistas; ii) Gastos dos administradores para manter uma relação próxima com os acionistas; iii) Perdas residuais dessa relação.

Em se tratando da separação entre propriedade e controle, Fama e Jensen (1983) ressaltam que a forma como são estabelecidas as etapas do processo de decisão é relevante para esclarecer a sobrevivência das organizações. Diante dessa afirmação, os autores apresentam quatro etapas do processo de decisão: i) Iniciação – momento em que são sugeridas propostas de utilização dos ativos; ii) Ratificação – decisão sobre quais escolhas serão implementadas; iii) Implementação – realização das decisões aprovadas; e, iv) Monitoramento – etapa de verificar a execução dos agentes e realizar recompensas pelo desempenho.

Os autores ainda acrescentam que as etapas de iniciação e implementação são destinadas aos mesmos agentes e podem ser classificadas como decisões de

gestão. Como decisões de controle podem ser definidas as etapas de ratificação e monitoramento (FAMA; JENSEN, 1983).

Williamson (1985) ressalta a importância dos estudos acerca do direito de propriedade para uma melhor análise da empresa, para o estudo do comportamento dos agentes e para a elaboração de contratos. Entretanto, Hart (1995) afirma que a teoria dos custos de transação enfatiza a incompletude do contrato e seu custo de elaboração, mas há pouco interesse em discutir a alocação de direitos de controle residuais. Para Grossman e Hart (1986), mesmo que o proprietário do ativo tenha formalmente designado o controle para a outra parte, é ele quem tem o controle de decidir sobre os usos dos ativos que não foram especificados no contrato.

Muitos autores afirmam que o alinhamento dos direitos residuais de controle com os direitos residuais leva a um uso eficiente dos ativos (GROSSMAN; HART, 1986; MILGROM; ROBERTS, 1992; HART, 1995). No próximo tópico, serão apresentados os problemas de alocação de direito de propriedade no objeto desta pesquisa, as cooperativas agropecuárias.

2.2 PROBLEMAS DE ALOCAÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As cooperativas agropecuárias tradicionais encontram dificuldade de investimento, pois a aquisição de capital de risco nessas organizações está limitada ao número, riqueza e a capacidade de suportar riscos de seus membros. Além disso, as cooperativas tradicionais têm acesso restrito a fontes externas de financiamento, como exemplo o mercado de ações (HART; MOORE, 1996).

Como cooperativa tradicional agropecuária, assume-se nesta pesquisa, a organização que possui a seguinte estrutura de propriedade: i) associação aberta; ii) direitos de propriedade restritos aos membros-usuários; iii) ausência de contrato de entrega da produção; iv) direitos residuais não transferíveis, não apreciáveis e resgatáveis; v) direitos residuais distribuídos proporcionalmente às transações e não ao capital investido. Em complemento, o direito de controle é exercido de forma democrática conforme o princípio de um homem - um voto. (COOK; ILIOPOULOS, 2000; CHADDAD; ILIOPOULOS; 2013).

Problemas de propriedade restrita afetam as cooperativas agropecuárias tradicionais no alcance da máxima eficiência (COOK; ILIOPOULOS, 1998). Segundo Cook (1995), os direitos de propriedade em cooperativas agropecuárias tradicionais

são vagamente definidos. Em outras palavras, a dificuldade em acomodar a heterogeneidade de interesses (VALENTINOV; ILIOPOULOS, 2012) e a relação usuário *versus* investidor (COOK, 1995) leva a conflitos, sobretudo à medida que a estrutura de propriedade se torna mais complexa.

Os direitos de propriedade vagamente definidos geram restrições organizacionais internas relacionadas à investimento e governança, que fazem com que as cooperativas tradicionais formadas por produtores tenham dificuldade em se tornarem líderes numa cadeia agroindustrial (COOK, 1995). Essas restrições internas são conhecidas como: problema do carona (*free rider*), problema de horizonte, problema de portfólio, problema de controle e custos de influência.

Como primeira restrição, Cook (1995) identifica o problema de *free rider*, que surge quando os direitos de propriedade são intransferíveis, inseguros ou não atribuídos. O autor afirma que esse problema pode ser externo ou interno. Externo quando, por exemplo, um não-membro da cooperativa captura os mesmos benefícios dos termos de troca negociados pelos membros da cooperativa e não tem a obrigação de arcar com os custos associados. Interno quando novos membros recebem os mesmos direitos residuais e o mesmo valor por unidade de patrocínio que os membros mais antigos. Desse modo, é criado um desincentivo para que os membros já existentes invistam na cooperativa (COOK; ILIOPOULOS, 1998; COOK; ENDOWED; CHADDAD, 2006).

Na visão de Harris, Stefanson e Fulton (1996), o oportunismo dos membros é um problema recorrente em cooperativas agropecuárias que têm uma política para aceitar todas as entregas dos membros. Neste tipo de organização, os membros têm um incentivo para se esquivar da qualidade. O problema é mais evidente nas flutuações nos preços das *commodities* ou na qualidade do produto.

Segundo Giannakas, Fulton e Sesmero (2016), estudos acadêmicos ao longo desses anos apontaram soluções para o problema de *free rider* em cooperativas agropecuárias, tais como: i) monitoramento; ii) fornecimento de incentivos privados ou seletivos; iii) redução do tamanho do grupo; iv) seleção criteriosa de membros (considerados mais confiáveis); v) garantia de envolvimento de membros a longo prazo; vi) melhoria da comunicação; e vi) fomento de uma identidade de grupo entre os membros.

O problema de horizonte é apresentado como segunda restrição. Esse problema se dá devido à restrição de transferência dos direitos de propriedade.

Membros mais antigos têm dificuldade em contribuir com estratégias de investimentos à longo prazo, devido à produtividade de o ativo ser maior que o tempo restante de associação desse membro na cooperativa. Portanto, as estratégias de investimento em uma cooperativa tendem a ser num curto horizonte de tempo (COOK, 1995; COOK; ILIOPOULOS, 1998; HENDRIKSE; FENG, 2013).

Segundo Giannakas, Fulton e Sesmero (2016), um exemplo desse problema acontece em cooperativas agrícolas de grande escala, onde quase todos os membros pressionam a administração para que as sobras sejam distribuídas em dinheiro e não retidas para fins de investimento ou permitem que sejam utilizadas para investimentos em projetos cujo resultado seja imediato e não a longo prazo.

Esse problema se torna ainda mais grave ao se considerar investimentos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda ou outros ativos intangíveis. Conseqüentemente, o C.A e a gestão são pressionados pelos demais membros a fim de: i) aumentar a proporção do fluxo de caixa da cooperativa dedicada a pagamentos correntes aos membros em relação ao investimento e, ii) acelerar os resgates de patrimônio à custa dos lucros acumulados (ILIOPOULOS, 2005).

Como terceira restrição, o problema de portfólio se dá devido à ausência de mecanismos de transferência, liquidez e à falta de instrumentos financeiros de apreciação das quotas-partes, ou seja, os membros não conseguem compor a carteira de ativos conforme sua escolha pessoal de risco. Numa cooperativa as decisões de investimento estão atreladas às de patrocínio e, nesse sentido, os membros geralmente trabalham com portfólio abaixo do ideal. Contudo, alguns membros que são obrigados a aceitar um maior risco, acabam por influenciar e pressionar os tomadores de decisão de forma a reorganizar o portfólio de investimentos, mesmo que uma carteira de risco reduzida indique um retorno esperado menor (COOK, 1995; COOK; ILIOPOULOS, 1998; HENDRIKSE; FENG, 2013).

Segundo Sykuta e Cook (2001), o problema de portfólio é mais evidente em cooperativas de múltiplos propósitos ou em cooperativas com um grupo mais heterogêneo de membros, onde os produtores têm interesses de investimento diversos. Nessas organizações, os investimentos de recursos comuns podem beneficiar um grupo de produtores mais do que outros. Os prêmios em valor para os membros produtores de uma *commodity* podem ser percebidos como lucros inesperados por outros produtores. Além disso, os produtores que trabalham com

diferentes *commodities* podem não entender ou gostar do valor e custos associados às *commodities* com as quais tem menos prática.

O estudo de Pivoto et. al (2015) corrobora com os argumentos de Sykuta e Cook (2001) ao demonstrar de forma empírica em pesquisa realizada nas cooperativas agropecuárias de Rio Grande do Sul, que o problema de portfólio foi mais evidente em cooperativas agropecuárias cujo objetivo além de recebimento, é o processamento e transformação da matéria-prima dos membros, tendo em vista que essas cooperativas orientadas para o mercado possuem mais projetos de investimento e desse modo geram mais conflitos.

O problema de controle advém dos custos de agência, onde há gastos ao se tentar evitar a divergência de interesses entre os membros (principal) e o Conselho de Administração (agente). Além disso, também se enquadra na relação de agência entre o próprio Conselho de Administração (C.A), nesse caso na figura do principal e a gerência executiva (CEO) como agente. Como os mecanismos para busca de informações e monitoramento são incompletos e geralmente os membros do C.A tem pouca ou nenhuma experiência em exercer o controle de forma efetiva, os órgãos de governança de uma cooperativa agropecuária, trabalham com essa desvantagem (COOK, 1995; COOK; ILIOPOULOS, 1998; ILIOPOULOS, 2005).

Sykuta e Cook (2001) afirmam que o problema de controle é semelhante em natureza ao problema do acionista-gerente em IOFs. Contudo, como não há pressão externa para monitorar e disciplinar gerentes em cooperativas agropecuárias, tal como acontece em empresas que tem ações na bolsa, esse problema se torna mais grave. Cook e Burres (2013) complementam ao afirmarem que um monitoramento insuficiente fornece aos agentes mais liberdade para que tomem decisões em prol de seus objetivos egoístas.

Costa (2010) mensura em seu estudo, as horas gastas pelo membro eleito em atividades que envolvem a cooperativa e afirma que é necessário observar se o monitoramento do C.A é eficiente ao inspecionar as atividades do CEO ou se os esforços dos membros eleitos são direcionados exclusivamente para as atividades de gestão, situação que poderia interferir no nível de delegação dado ao CEO e consequentemente, refletir no desempenho da cooperativa.

Apesar da relação de agência nas cooperativas ser semelhante à de uma empresa, Bijman, Hendrikse e Van Oijen (2013) elencam diferenças fundamentais que devem ser consideradas quando o Conselho de Administração é o “principal” e

o CEO é o “agente”. Em primeiro lugar, o duplo conjunto de direitos residuais dos membros, enquanto usuários e proprietários; segundo, os membros participam formalmente do processo de tomada de decisão da cooperativa, pois são eleitos para o Conselho; terceiro, os proprietários de uma empresa geralmente têm interesses uniformes (lucro), já os membros de uma cooperativa podem ser heterogêneos em seus interesses, e; quarto ponto, as cooperativas não têm um órgão externo de regulação, como as empresas que tem ações em bolsas, então, a avaliação tem que partir de seu próprio Conselho de Administração.

Costa, Chaddad e Furquim de Azevedo (2012) afirmam que do ponto de vista da teoria econômica, a separação entre propriedade e decisões de gestão é importante para a sobrevivência de organizações que são complexas e de propriedade difusa. O resultado do estudo desenvolvido pelos autores em 77 cooperativas agropecuárias brasileiras mostrou que, embora muitas cooperativas tenham uma governança concentrada, isto é, propriedade e decisões de gestão nas mãos do C.A, ainda assim, há um percentual (38%) de cooperativas que apresentou separação “*de jure*” (quando os membros delegam o direito de controle ao C.A). Além disso, as duas condições juntas “*de jure*” e de “*facto*” (decisões de controle alocadas no C.A e gestão alocada em profissionais contratados) a fim de caracterizarem o grau de separação, mostrou que 48% da amostra estudada apresenta propriedade e decisão de gestão nas mãos das mesmas pessoas.

Iliopoulos e Hendrikse (2009) chamam atenção para o fato de que o problema de controle pode se tornar um complexo e múltiplo problema de custos de influência. Segundo os autores, o CEO pode ser influenciado mais facilmente no sentido de atender os interesses de membros ou grupos de membros na cooperativa. Desse modo, o problema de controle se transforma em custos de influência gerando custos adicionais que normalmente não são vistos em empresas orientadas à investidores.

A última restrição apresentada por Cook (1995) tem como problema os custos de influência. São custos que ocorrem quando, em busca de interesse pessoal, membros da cooperativa tentam influenciar a tomada de decisão em benefício próprio. Segundo Cook e Iliopoulos (1998), esse problema é ainda mais latente em cooperativas que tem um portfólio diversificado, devido à heterogeneidade do grupo, aumentando dessa forma os custos de transação⁵ dentro da cooperativa. Esse custo

⁵ Os custos de transação distinguem-se em *ex ante* e *ex post*. O primeiro está relacionado com os custos de elaboração, negociação e estabelecimento de salvaguardas nos documentos contratuais.

é o da tomada de decisão coletiva. Na visão de Milgrom e Roberts (1992), os custos de influência ocorrem em qualquer tipo de organização quando decisões tomadas impactam a distribuição da riqueza ou outros benefícios entre os membros.

Um estudo empírico realizado por Iliopoulos e Hendrikse (2009) em cooperativas agropecuárias de várias regiões do mundo, utilizou sete variáveis de análise: i) tamanho do quadro social; ii) heterogeneidade dos membros; iii) idade média dos membros; iv) propósito único; v) poder gerencial sobre os membros; vi) nível de remuneração gerencial e; vii) gestão profissional *versus* gestão interna. Os autores identificaram, a partir dos principais resultados, que as preferências de membros heterogêneos, a maior idade média dos membros e o investimento em várias linhas de produtos contribuem para maiores custos de influência. Ao passo que, cooperativas com gerentes bem pagos, poderosos e profissionais incorrem em menores custos de influência. A única variável indiferente aos custos de influência foi o tamanho do quadro social.

Na visão de Cook, Endowed e Chaddad (2006), essas restrições organizacionais são cada vez mais reconhecidas como grandes inibidores das atividades de crescimento das cooperativas, principalmente nos níveis de capital e valor agregado da cadeia agroindustrial. Nesse sentido, Cook e Iliopoulos (1998) sinalizam duas inovações organizacionais que buscam minimizar o impacto dessas restrições: as cooperativas de nova geração e o redesenho cooperativo tradicional.

Na visão de Chaddad, Cook e Heckelei (2005), a sobrevivência e o crescimento das cooperativas agropecuárias em resposta aos desafios trazidos pela industrialização da agricultura dependem da eficiência dessas inovações organizacionais. Em se tratando de inovações organizacionais, no próximo tópico serão apresentados modelos alternativos de cooperativas agropecuárias encontrados na literatura.

2.3 MODELOS ALTERNATIVOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Segundo Chaddad e Cook (2004) as rápidas mudanças ocorridas na cadeia de alimentos mundial fizeram com que as cooperativas agropecuárias se adaptassem à concorrência interna e externa, buscando atualizar inclusive, as

Custos *ex post* são custos de quebras de contrato, de monitoramento e de se fazer cumprir o acordo (WILLIAMSON, 1985).

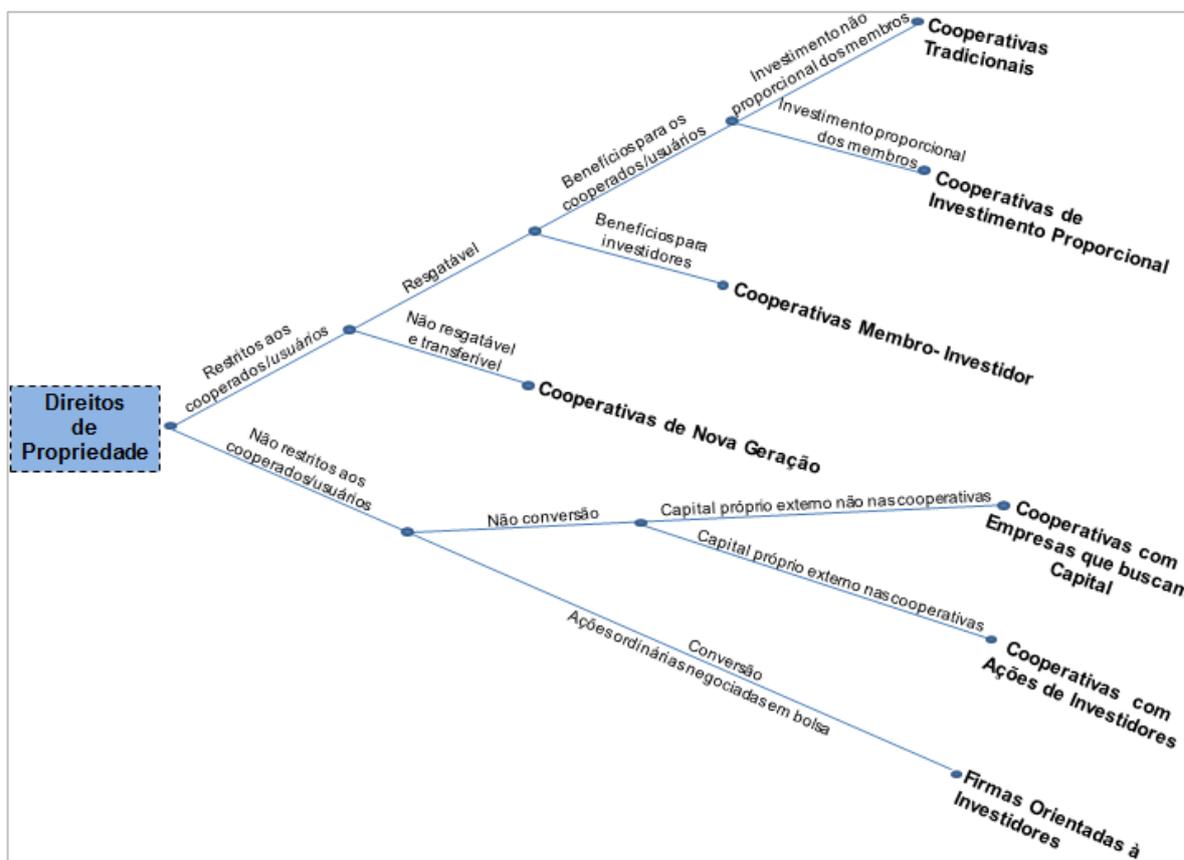
estruturas organizacionais. Na visão dos autores, o sucesso de uma organização está relacionado às estratégias e também à estrutura organizacional adotada.

Outros estudiosos afirmam que o comportamento dos consumidores, tecnologia e a globalização fizeram com que se acentuassem os requisitos de investimento pelos membros, de modo que essas organizações possam se manter competitivas frente às firmas orientadas a investidores - IOFs (COOK; CHADDAD, 2004; BEKKUM; BIJMAN, 2006; KALOGERAS ET AL., 2013).

Chaddad e Cook (2004) ao analisarem iniciativas de design organizacional de cooperativas agropecuárias de diferentes países a partir da década de 90, apresentam uma tipologia de modelos cooperativos emergentes que se diferem pela perspectiva de como os direitos de propriedade são definidos e concedidos aos atores ligados contratualmente às cooperativas, sejam membros ou investidores.

Na Figura 1 são apresentados os modelos de cooperativas em que os direitos de propriedade são restritos e não restritos aos membros. Nos extremos encontram-se as cooperativas tradicionais e as IOFs. No ramo ascendente, são apresentados três modelos alternativos com direitos de propriedade restritos aos membros-usuários: Cooperativas de Investimento Proporcional, Cooperativas Membro-Investidor e Cooperativas de Nova Geração.

FIGURA 1 – Modelos cooperativos alternativos: uma perspectiva de direito de propriedade.



Fonte: Chaddad e Cook (2004, p.352).

No segundo modelo a partir do topo, denominado Cooperativas de Investimento Proporcional, os direitos de propriedade são restritos aos membros, além de serem intransferíveis e resgatáveis. A principal característica desse modelo é a prática de proporcionalidade usada para disciplinar os membros a colaborarem com capital próprio proporcionalmente ao uso, por meio de políticas internas como fundos de capital separados ou um plano de capital de base.

Para a implementação do plano de capital de base, primeiro busca-se estabelecer qual o investimento que a cooperativa necessita e a disposição dos membros em contribuir para o capital de risco. Posteriormente, é medido o uso proporcional com base no uso médio de cada membro em um período e calculando o capital mínimo que deve ser investido por esse membro. Segundo os autores, a cooperativa pode permitir que membros que precisem de capital para atingir a proporção estabelecida, comprem “ações” de membros que já ultrapassaram a proporção, ou seja, os créditos de capital são transferíveis, mas não são apreciáveis (CHADDAD; COOK, 2004). No Brasil, um exemplo brasileiro que trabalha nesse

formato é a Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde – Cooperfibra (CHADDAD, 2017).

No terceiro modelo encontram-se as Cooperativas Membro-Investidor, que têm como característica a distribuição das sobras proporcionalmente às participações em capital em vez de patrocínio. Nesse modelo a emissão de bônus e a valorização das ações são mecanismos utilizados para incentivar o investimento dos membros. Existem três formas do modelo ser implementado: Unidades de Participação, Unidades de Capital Cooperativo e Ações Preferenciais Resgatáveis.

Unidades de Participação são ações de direito de propriedade intransferíveis, resgatáveis e sem direito a voto. O C.A define a cada ano o valor a ser pago sobre essas ações. As Unidades de Capital Cooperativo são como um financiamento híbrido com capital de risco, que paga uma taxa de juros fixa e bônus de juros. Ações Preferenciais Resgatáveis valorizam o capital por meio de emissões frequentes de bônus, essas ações remuneram o custo de oportunidade dos membros e permitem resgate total ao sair da cooperativa. Como exemplo, o grupo Cooperativo Fonterra, da Nova Zelândia, investe em *joint ventures* com parceiros do mundo todo, sendo cooperativas ou não (CHADDAD; COOK, 2004).

No quarto modelo, encontram-se as Cooperativas de Nova Geração. Nesse modelo, os direitos de propriedade estão sob a forma de direitos de entrega. O contrato que estabelece essa entrega varia de acordo com o montante do valor investido pelo membro, isto é, o membro deve investir um total de valor para ter direito a entregar um total de insumo. Os direitos de propriedade são restritos aos membros-usuários, a adesão é fechada e outra característica é a obrigação dos membros em realizar investimentos antecipados e proporcionais ao patrocínio. É importante ressaltar que os autores afirmam que cooperativas tradicionais em transição para esse modelo, mantem as características da estrutura de propriedade tradicional de uma cooperativa (CHADDAD; COOK, 2004).

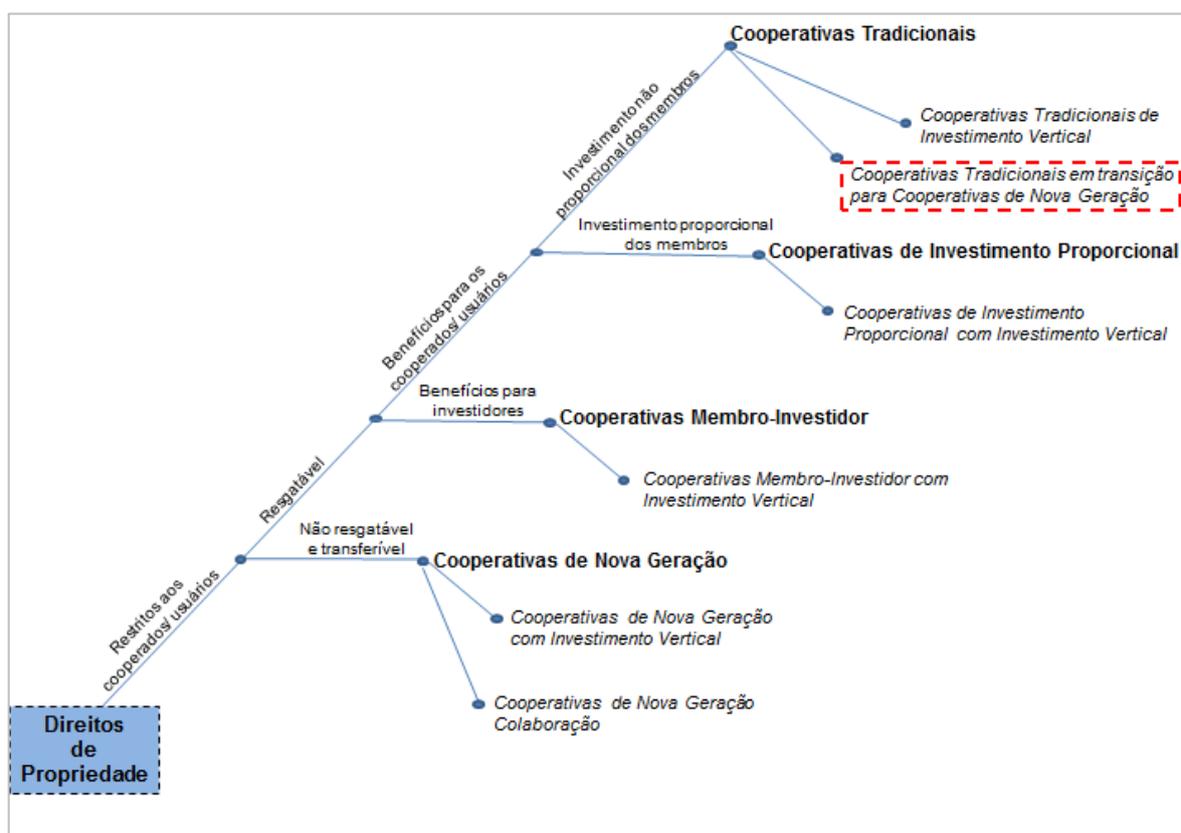
No ramo descendente, onde os direitos de propriedade não são restritos aos membros, têm-se as Cooperativas com Empresas que buscam Capital e as Cooperativas com Ações de Investidores. O modelo do topo do ramo descendente, Cooperativas com Empresas que buscam Capital, tem como característica a procura por capital de investidores externos. No entanto, esse modelo não é uma conversão para uma IOF, pois a entidade que recebe esse capital é legalmente separada da propriedade da cooperativa, ou seja, o capital externo não é introduzido diretamente

na cooperativa, mas por meio de alianças estratégicas, empresas fiduciárias e subsidiárias (CHADDAD; COOK, 2004). Um exemplo brasileiro desse modelo é a COODETEC Desenvolvimento, Produção e Comercialização Agrícola Ltda. Que começou como uma cooperativa federada, composta por trinta e oito (38) cooperativas singulares, criada para operar como uma empresa comercial de sementes e comercialização (CHADDAD, 2017).

Finalmente, o último modelo alternativo, Cooperativas com Ações de Investidores, dá aos investidores externos os direitos de propriedade na cooperativa em termos de riscos, controle, retornos, transferência e reembolso. A cooperativa lança no mercado diferentes tipos de ações, como: ações preferenciais, ordinárias sem direito a voto e certificados de participação. Esse modelo ainda não é uma conversão para uma IOF, pois ao mesmo tempo, os direitos de propriedade dos membros também são mantidos, ou seja, a cooperativa dispõe de duas classes de ações para diferentes grupos de “donos” (CHADDAD; COOK, 2004).

Um segundo estudo de Cook e Chaddad (2004) expande a tipologia de novos modelos de cooperativas agropecuárias ao apresentar uma visão mais detalhada dos modelos emergentes. Na Figura 2, os autores apresentam subtipos de cooperativas agropecuárias em cada modelo alternativo, como por exemplo, as Cooperativas de Nova Geração em dois momentos diferentes, as que de fato já estão consolidadas como de Nova Geração e as cooperativas tradicionais que estão em fase de transição para o modelo de CNG (modelo em destaque). Na sequência será realizada uma discussão mais detalhada sobre o modelo de Cooperativas de Nova Geração.

FIGURA 2 – Formas emergentes de cooperativas de uma abordagem de direitos de propriedade.



Fonte: Cook e Chaddad (2004, p.1250).

Chaddad e Cook (2004) ressaltam que a principal vantagem destes modelos é a melhoria dos incentivos dos membros para contribuir com capital de risco para a cooperativa. Nesse sentido, devido aos altos investimentos por parte dos membros, estes se sentem donos do negócio.

2.3.1 Cooperativas de Nova Geração

No Brasil, inovações organizacionais em cooperativas agropecuárias foram identificadas por Chaddad (2017) no estado de Mato Grosso, Centro-Oeste do país. O autor verificou por meio de entrevista a 30 cooperativas, que 28 delas, como o próprio autor denominou, são cooperativas que “jogam na defesa” ao proteger o valor atual e futuro dos ativos agrícolas dos cooperados. Em outras palavras, elas são consideradas “extensões da fazenda”, pois o objetivo central desse modelo é a prestação de serviço aos cooperados, por meio de *pool* de compras de insumos. Nesse sentido, elas são vistas pelos membros como prestadoras de serviço e não como uma empresa cujo objetivo é o aumento da receita da cooperativa (CHADDAD, 2017).

O estudo de Chaddad (2017) elencou três características principais desse modelo que são muito próximas do modelo de cooperativas de Nova Geração. A primeira é a política de critérios seletivos para a adesão de novos cooperados; a prestação de serviço com o intuito de resguardar a margem de lucro dos membros e como terceira característica tem-se o investimento antecipado dos cooperados, para compra de ativos, proporcionalmente ao uso.

As chamadas Cooperativas de Nova Geração surgiram na década de 1990 no norte dos Estados Unidos e sul do Canadá trazendo em sua concepção um posicionamento mais focado para o mercado, em busca de agregação de valor aos seus produtos (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996). Esse modelo estabelece os direitos de propriedade como direitos de entrega (CHADDAD; COOK, 2004).

As principais características das CNG são: i) seleção criteriosa para entrada de novos membros; ii) estabelecimento de relação contratual para entrega do produto, os chamados “*delivery rights*”; iii) direitos de propriedade melhor definidos com a possibilidade de transacionar quotas-parte; iv) flexibilidade no princípio de um homem um voto a depender da quantidade de direitos de propriedade adquiridos, e v) investimento antecipado dos membros em ativos, proporcionalmente ao uso (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996; COOK; ILIOPOULOS, 1998; COOK; ILIOPOULOS, 1999; COLTRAIN; BARTON; BOLAND, 2000; CHADDAD; COOK, 2004; ILIOPOULOS, 2005; CHADDAD, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Considerando o modelo de CNG, Bialoskorski Neto (2015) estabeleceu três pontos importantes como pilares para reduzir as desvantagens do modelo tradicional cooperativo: i) a separação entre propriedade e controle, por meio de profissionalização; ii) direitos de propriedades mais bem definidos e; iii) monitoramento, por meio de auditores externos. Segundo o autor, esse contexto proporciona um trabalho de educação cooperativista mais focado em reduzir o oportunismo, estimulando uma maior participação dos membros em decisões estratégicas da cooperativa.

Entretanto, cabe ressaltar que o modelo de CNG, surgido no norte dos Estados Unidos e sul do Canadá, tem como objetivo principal a agregação de valor aos produtos, com grande investimento em ativos. Em outras palavras, como denominado por Cook e Chaddad (2004), essas cooperativas são formadas com uma razão ofensiva, voltada para o mercado. Oposto ao objetivo principal das cooperativas identificadas no Centro-Oeste do Brasil. Além disso, muitas práticas

usadas pelas CNG em outros países não são aplicáveis no Brasil devido à limitação institucional brasileira, cuja legislação é ainda muito “Rochdaleana” (ANTONIALLI; SOUKI, 2005).

Contudo, a lei geral das cooperativas brasileiras estabelece uma estrutura mínima de direitos de propriedade e estrutura de governança: i) a forma de retirada do capital social; ii) o percentual de remuneração do capital; iii) distribuição das sobras proporcional às transações realizadas; iv) o princípio de um homem – um voto; v) transferência de capital entre membros, mediante aprovação da Assembleia; vi) o direito de decidir sobre o uso dos ativos; vii) o direito de controle formal do C.A; viii) a possibilidade de delegação das decisões de gestão para profissionais contratados, e; ix) a restrição de voto aos membros do C.A. quando o assunto for levado para a Assembleia (BRASIL, 1971).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente tópico tem como objetivo apresentar a classificação, os métodos e técnicas que foram utilizados no processo de condução do estudo. Primeiramente, tem-se a classificação e o delineamento da pesquisa, na sequência os procedimentos de coleta de dados, posteriormente os procedimentos usados na interpretação e análise e finalmente, as características gerais dos casos investigados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando sua proposta de investigação, a presente pesquisa pode ser classificada, quanto ao tipo como um Estudo Teórico-Empírico, uma vez que busca, como definido por Vergara (2006), verificar em determinado fenômeno social a manifestação de aspectos teórico-conceituais atrelados ao tema abordado. Consequentemente, compreendendo a relação entre teoria e prática.

Quanto a sua natureza a pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Esta abordagem tem como essência compreender origem, significado e consequências de determinados fenômenos organizacionais, sem a preocupação de medir o número de ocorrência dos mesmos (VERGARA, 1998). Nesse sentido, a classificação se justifica tendo em vista que Denzin e Lincoln (2006) enfatizam que tal abordagem permite aos pesquisadores estudar acontecimentos em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas conferem a eles.

Quanto à finalidade, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa Exploratória e Descritiva. Exploratória haja vista que o tema de modelos alternativos de cooperativas, no formato identificado por Chaddad (2017), é recente e ainda pouco discutido. Vergara (2013) estabelece ainda que a pesquisa exploratória é indicada quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto exposto. Por sua vez, a pesquisa descritiva esclarece as características do fenômeno observado. Nesse sentido, classifica-se como “descritiva” considerando que o estudo tem como objetivo conhecer profundamente tal ocorrência, descrevendo suas características.

Como método de pesquisa, a pesquisa classifica-se como Estudo de Casos Múltiplos, uma vez que serão estudados casos diferentes em dois modelos de

cooperativas agropecuárias em Mato Grosso do Sul: os modelos alternativos e as cooperativas tradicionais. Segundo Yin (2010), o estudo de caso examina acontecimentos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real, sem o controle de comportamentos relevantes. Para o autor, as conclusões analíticas são mais fortes em estudos de casos múltiplos que em estudo de caso único (YIN, 2010). Desse modo, Yin (2010) afirma que a partir da seleção de dois casos é possível reduzir as críticas e a desconfiança em relação a esse método, elevando a confiabilidade e a validade dos resultados a partir dos dados coletados.

Na visão de Yin (2010, p. 51), “o caso pode ser algum evento ou entidade, além de um único indivíduo”. Com base nessa afirmação, a pesquisa terá um nível de análise organizacional, onde os casos serão representados por dois modelos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul. Em relação à unidade de análise, Yin (2010) afirma que esse elemento está ligado ao que o caso representa. Nesse sentido, o autor ressalta que “os estudos de caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional” (YIN, 2010, p. 51). Com base nessa definição, a pesquisa tem como unidade de análise as inovações organizacionais.

Adicionalmente, Yin (2010) estabelece tipologias para projetos de caso único e múltiplos a partir das unidades de análise delimitadas. O autor estabelece que quando o estudo de caso único examina a natureza global de uma organização, ele é considerado um projeto holístico (TIPO 1), mas também pode ser integrado (TIPO 2), caso o estudo de caso único tenha unidades múltiplas de análise. Essa tipologia se estende para os casos múltiplos, quando podem ser considerados casos múltiplos holísticos (TIPO 3) e casos múltiplos integrados (TIPO 4). Com base nessa tipologia, esse estudo enquadra-se no TIPO 3, casos múltiplos holísticos, tendo em vista que serão analisadas inovações organizacionais de forma ampla nessas organizações.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Yin (2010) ressalta que uma forma de direcionar o pesquisador na coleta de dados e, além disso, aumentar o grau de confiabilidade de um estudo de caso é a utilização de um protocolo de estudo de caso. O autor acrescenta que esse documento é importante em qualquer condução de estudo de caso, mas se torna fundamental em estudo de casos múltiplos.

Considerando sua relevância, o protocolo não pode ser entendido como um instrumento. Na verdade, estão inseridos nele o instrumento de coleta de dados e as regras gerais que nortearão essa etapa do estudo. Ele tem como função fornecer uma visão geral do projeto de estudo de caso (YIN, 2010).

Portanto, abaixo tem-se a estrutura de protocolo de estudo de casos múltiplos utilizada nesse estudo:

1. Consolidação dos constructos teóricos.
2. Elaboração do instrumento de coleta de dados.
3. Escolha das cooperativas a serem investigadas.
4. Contatos (respondentes) nessas organizações.
5. Escolha da cooperativa para o caso piloto.
6. Descrição e análise das informações obtidas no caso piloto.
7. Ajustamento no roteiro das entrevistas.
8. Carta de apresentação a ser enviada às cooperativas (ANEXO A).
9. Preparação anterior às visitas – analisar estatuto e regimento.
10. Agendamento das entrevistas com as cooperativas selecionadas.
11. Realização de entrevistas com os respectivos presidentes e gestores contratados.
12. Transcrição das entrevistas e descrição geral dos casos.
13. Elaboração do relatório parcial de cada caso individual.
14. Análise das informações levantadas por meio dos documentos e das entrevistas.
15. Caracterização dos modelos alternativos conforme tipologia de modelos emergentes de cooperativas agropecuárias.
16. Análise comparativa de modelos alternativos e cooperativas tradicionais.
17. Análise das restrições internas equacionadas pelo modelo alternativo.
18. Elaboração do relatório final de estudo de casos múltiplos.

Os casos estudados foram definidos, intencionalmente, por meio de dados fornecidos pela Organização das Cooperativas de Mato Grosso do Sul (OCB/MS), por adesão das cooperativas e após discussões junto aos analistas técnicos da OCB/MS, com base nas características estabelecidas por Chaddad (2017). Com auxílio desses profissionais, foram selecionadas duas cooperativas consideradas como modelo alternativo, com a mesma atividade (grãos e algodão) e conforme o

quadro social, aproximadamente o mesmo tamanho. Na visão de Yin (2010), ao se estudar casos múltiplos, é necessário selecionar casos que melhor se ajustam à replicação, seja ela literal (produzindo resultados semelhantes) ou teórica (produzindo resultados contrastantes), de acordo com o estabelecido no início do estudo.

Ademais, para realizar análise comparativa e responder ao segundo objetivo específico, novamente com o auxílio da OCB/MS, foram selecionadas duas cooperativas consideradas tradicionais. A seleção também se deu conforme critérios mencionados acima e adesão das cooperativas. Contudo, é necessário ressaltar que o tamanho das cooperativas tradicionais, com base em seu quadro social, é relativamente maior que o das cooperativas de novos modelos.

Segundo Yin (2010), em busca de um aprimoramento do plano de coleta de dados e dos procedimentos a serem seguidos nessa etapa, é importante que seja realizado o estudo de caso-piloto. Para o autor, o caso-piloto não deve ser confundido com um pré-teste, pois o caso-piloto é mais formativo, contribuindo na evolução de questões relevantes. Ele é uma espécie de “laboratório” para o refinamento do protocolo de estudo de caso e do instrumento de coleta de dados (YIN, 2010). Segundo Creswell (2007), o teste-piloto ou teste de campo se faz necessário para que seja validado o conteúdo do instrumento e tenha-se um refinamento das questões. Dessa forma, foi realizado caso-piloto em cooperativa considerada modelo alternativo. Com base nesse caso-piloto foi possível testar o instrumento de coleta de dados adequá-lo antes de ir a campo de forma definitiva.

Yin (2010) afirma que a evidência de um estudo de caso pode vir de várias fontes: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O autor ressalta que para aumentar a confiabilidade e reduzir o preconceito existente com esse método de pesquisa, a investigação do estudo de caso deve se basear em mais de uma fonte de evidência, promovendo assim uma triangulação de dados. Dessa forma, o estudo buscou evidências por meio de análise documental (estatutos e atas), além de entrevistas semiestruturadas. Ademais, o autor reforça que os dados precisam convergir de forma triangular para corroborar o mesmo fato ou fenômeno. Fazendo uso dessa técnica, Yin (2010, p. 144) afirma que “os problemas de validade do constructo podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”.

De modo a seguir um dos princípios de coleta de dados de Yin (2010), as evidências de entrevistas e documentos foram guardadas em banco de dados formato Excel. Segundo o autor, uma base de dados pode ser analisada separadamente por qualquer outro pesquisador, pode ser usada como dado secundário, independente de qualquer relatório do estudo de caso em si. Na visão de Yin (2010), a existência de um banco de dados é mais uma forma de acrescentar credibilidade ao estudo.

Na primeira etapa da coleta de dados foi realizada análise documental, com base no Estatuto Social, e Atas de Assembleias dos últimos cinco anos. Conforme Creswell (2007), as informações são consideradas primárias quando partem diretamente das pessoas ou situação em estudo. Richardsson (2012) corrobora com Creswell (2007) ao estabelecer que a fonte primária está relacionada à minimização de interferência do acontecimento até o devido registro. Desse modo, foi estabelecido um roteiro (ANEXO B) para análise dos documentos citados acima.

Para a segunda etapa da coleta de dados, também foram utilizados dados primários. Para tanto, foi elaborado roteiro semiestruturado de entrevistas (ANEXO C), as quais foram realizadas presencialmente e tiveram como público alvo, ao menos um membro do Conselho de Administração e o executivo principal. O critério de seleção segue o que estabelece Vergara (2006), em que os sujeitos da pesquisa são os indivíduos que fornecerão os dados necessários, que de outro modo não foram encontrados em outras fontes de evidência, nesse sentido o público alvo escolhido tem uma visão ampla e um conhecimento consistente da cooperativa.

Entretanto, durante o agendamento das entrevistas foi possível perceber a dificuldade em se entrevistar dois representantes de cada cooperativa, devido à indisponibilidade dos participantes. Portanto, as entrevistas foram realizadas por apenas um representante de cada cooperativa. No caso dos modelos alternativos, os entrevistados foram os CEOs e no caso das cooperativas tradicionais, os presidentes fizeram questão de participar do estudo.

O objetivo de um roteiro de entrevistas semiestruturado é o de estabelecer uma conversação guiada. Conforme destacado por Richardsson (2012) essa técnica visa obter do participante o que na concepção dele é mais relevante sobre determinado tema. Para manter a integridade das informações concedidas, as respostas foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados. Exceto a primeira cooperativa entrevistada, que escolheu a sede da OCB/MS para responder

a entrevista em 22/08/2018, as demais entrevistas foram realizadas presencialmente nas cidades de Chapadão do Sul em 27/08/2018, Dourados em 29/08/2018 e Maracaju em 03/09/2018. Foi gerado um total de 4:28:24 horas de conteúdo. Cabe ressaltar que, para a apresentação dos resultados foram respeitados os fonemas e a linguagem coloquial dos entrevistados, a fim de garantir a essência das respostas.

Como ponto de partida para a estruturação do roteiro de entrevista, buscou-se inspiração na tese de Costa (2010), em que o autor por meio de questionário enviado aos gestores e presidentes de cooperativas agropecuárias, buscou identificar o nível de separação entre propriedade e gestão nas cooperativas investigadas. Também foi utilizada como base a tese de Ferreira (2014), que buscou entender como as falhas de governança influenciam na fidelidade dos membros junto às cooperativas agropecuárias. Ademais, outras questões estabelecidas nos roteiros foram criadas com base na revisão de literatura.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na visão de Yin (2010), a análise dos dados para estudo de casos é uma das etapas mais difíceis desse método, considerando que as técnicas ainda não foram bem consolidadas. Partindo desse contexto, o autor afirma que uma maneira de ultrapassar essa barreira é seguir uma estratégia analítica geral, onde deve-se eleger prioridades para o quê e por quê analisar.

Partindo desse pressuposto, a Análise de Conteúdo é a técnica escolhida para conduzir a análise dos estudos de caso. Segundo Bardin (2011, p. 42), a análise de conteúdo pode ser entendida como

um conjunto de técnicas da análise de comunicações visando obter, [...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A definição de dimensões, categorias analíticas e elementos de análise utilizada por pesquisadores serve como guia para conduzir a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) estabelece três fases para a organização da análise: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados e interpretação. A pré-análise trata da organização dos documentos por meio da escolha dos materiais em função dos objetivos estabelecidos e da elaboração dos elementos de análise

que auxiliem na interpretação final. A fase de exploração do material busca operacionalizar os dados de forma a codificá-los conforme as regras estabelecidas anteriormente. Na última fase, o objetivo é trabalhar os dados brutos para que se tornem válidos e dessa forma, possa ser realizada a análise dos dados em si.

Como já abordado acima, além do estabelecimento de problema, objetivo geral e objetivos específicos, é preciso que o pesquisador construa as dimensões, categorias analíticas e elementos de análise baseados na teoria, para que os questionamentos levantados no estudo possam ser respondidos. Dessa forma, abaixo tem-se o Quadro 1 com a definição dos elementos de análise responsáveis por guiar esta etapa.

QUADRO 1 – Dimensão, categorias analíticas, elementos de análise, principais autores e questões de entrevista.

Dimensão	Categoria	Elementos de análise	Principais autores	Questões de entrevista
Modelos alternativos de cooperativas agropecuárias	Modelo alternativo de cooperativa agropecuária do Centro-Oeste	Direito de entrega Obrigação de entrega Investimento antecipado e proporcional Exclusividade Chamada de capital Entrada de membros Taxa de adesão	Hansmann (1996); Coltrain, Barton e Boland (2000); Chaddad e Cook (2004) Cook e Chaddad (2004); Chaddad (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Existe contrato de obrigação de entrega da produção na cooperativa? - Parte da produção do cooperado pode ser comercializada direto no mercado ou existe exclusividade com a cooperativa? - Existe penalidade em caso de não entrega da produção? - Há investimento dos membros de forma antecipada e proporcional ao uso dos ativos? - Quando há “chamada de capital” na cooperativa para novos projetos, todos os membros contribuem ou apenas os que farão uso do ativo? - Quais os critérios para entrada de novos membros? - Qual o valor da taxa de adesão à cooperativa?
	Direito ao controle	Sugestão de projetos, implementação de projetos, aprovação de projetos, monitoramento de projetos, atividades administrativas do C.A, autonomia do CEO, incentivos para o CEO, delegação de voto,	Fama e Jensen (1983); Hansmann (1996); Coltrain, Barton e Boland(2000); Cook e Chaddad(2004); Costa; Chaddad;	<ul style="list-style-type: none"> - O membro eleito também ocupa a função de executivo principal (CEO) da cooperativa? - Os membros do C.A tem envolvimento com atividades rotineiras na cooperativa? Quantas horas na semana são gastas dessa forma? - O executivo principal (CEO) exerce que atividades dentro da cooperativa? - O executivo principal (CEO) tem autonomia para admitir e demitir funcionários?

Direito de Propriedade		alienação de ativos	Furquim de Azevedo (2012); Hendrikse e Feng (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Quem (órgão) estabelece a remuneração do CEO? - A cooperativa estabelece contrato formal com o CEO? - Existe algum tipo de bônus ou outro incentivo para o CEO? - Quem <u>sugere</u> e <u>implementa</u> ações/projetos na cooperativa? - Quem <u>aprova</u> e <u>monitora</u> ações/projetos na cooperativa? - Como se dá o direito de voto? Existe delegação? - Quem (órgão) decide sobre alienação de ativos?
	Direito ao resíduo	Distribuição das sobras, valorização do capital social, devolução do capital social, fundos da cooperativa.	Hansmann (1996); Coltrain, Barton e Boland (2000); Cook e Chaddad (2004); Costa; Chaddad; Furquim de Azevedo (2012); Hendrikse e Feng (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - O capital social é remunerado? - Em caso de espólio ou saída, como se dá a devolução do capital social? - Como se dá a destinação das sobras? - O retorno das sobras é proporcional às transações ou também ao investimento do capital? - Quais são os fundos existentes na cooperativa e qual o percentual das sobras para cada fundo?
		Heterogeneidade do quadro social Influência de subgrupos Benefícios para não-membros	Cook (1995) Cook e Iliopoulos(1998) Chaddad, Cook e Heckelei (2005) Chaddad e	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o percentual dos cooperados que trabalham com mais de uma cultura? Quais culturas? - Qual a participação percentual de cada atividade econômica no faturamento da cooperativa? - Média de idade dos membros

Cooperativas agropecuárias tradicionais	Restrições Internas	Agregação de valor aos produtos	Iliopoulos (2013) Valentinov e Iliopoulos (2012) Giannakas, Fulton e Sesmero (2016) Hendrikse e Feng (2013) Sykuta e Cook (2001) Milgrom e Roberts (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Há expectativa de expansão dos negócios da cooperativa? - Existe cooperado ou grupo de cooperados que lidera as discussões e decisões na cooperativa? - Os produtores que não fazem parte da cooperativa, de alguma forma se beneficiam do negócio? - A cooperativa é orientada para os membros ou para o mercado? Há agregação de valor aos produtos?
---	---------------------	---------------------------------	--	---

Fonte: elaborado pela autora com base em Bardin (2011).

3.4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS CASOS

Neste tópico encontra-se uma breve apresentação dos casos estudados. Foi estabelecida a seguinte estrutura para a apresentação dos casos: Casos 1 e 2 (Cooperativas 1 e 2) são de modelo alternativo. Casos 3 e 4 (Cooperativas 3 e 4) são de modelo tradicional.

A Cooperativa 1 foi fundada em 2005 por produtores de algodão do norte de Mato Grosso do Sul. Atualmente, a venda de algodão e compra de insumos (tanto para algodão, quanto para soja e milho) são as principais atividades de prestação de serviço aos seus sessenta e sete (67) membros. Em 2017 a Cooperativa 1 gerou um faturamento de R\$ 98 milhões com a venda de algodão. Ela não comercializa a produção de soja e milho de seus associados. A entrevista desse caso foi realizada com o Gerente Geral, que há sete anos e meio ocupa essa função. Antes de trabalhar na cooperativa, ele atuou durante dez anos numa empresa multinacional que é fornecedora de insumos da Cooperativa 1.

A Cooperativa 2 foi constituída em 2004 por produtores de grãos do sudoeste de Mato Grosso do Sul. Como principais atividades, realiza a compra de insumos por meio de *pool* de compras, além da venda de soja e milho. A cooperativa presta serviço ao quadro social de cento e treze (113) cooperados. No ano de 2017, o faturamento chegou a R\$ 210 milhões. No caso da Cooperativa 2, o entrevistado foi o Diretor Executivo, profissional contratado há três anos e meio para atuar na gestão do negócio.

Em 1978 nascia na região sul do estado, a Cooperativa 3. Fundada por vinte e sete agricultores de algodão, em sua maioria membros de duas famílias de origem japonesa. Atualmente, a cooperativa presta os seguintes serviços: i) recebimento, secagem e armazenagem de grãos; ii) beneficiamento de algodão em caroço e industrialização de fios 100% algodão; iii) beneficiamento de raiz de mandioca e produção de fécula de mandioca; iv) assessoramento e projetos em irrigação; v) revenda de insumos; e vi) assistência técnica. O quadro social da Cooperativa 3 tem 1.009 associados e o faturamento de 2017 atingiu R\$1 bilhão. O entrevistado foi o Diretor Presidente, que desde muito cedo tem contato com a cooperativa. Seu pai era o presidente anterior, o único em trinta e nove (39) anos de cooperativa. Contudo, veio a falecer em 2016 e desde então o entrevistado assumiu o cargo.

Em 1995 foi constituída a Cooperativa 4. Localizada no Centro-Sul do estado, a cooperativa conta atualmente com cento e quarenta e dois (142) associados que se beneficiam dos seguintes serviços: i) recebimento, secagem, padronização e armazenamento de grãos; ii) comercialização de soja e milho; iii) assistência técnica; iv) revenda de insumos; e v) processamento e trituração de resíduos de milho para ração de suínos e bovinos. No ano de 2017 o faturamento da Cooperativa 4 fechou em torno de R\$ 45 milhões. A entrevista na Cooperativa 4 foi realizada com o Diretor Presidente, que desde 2002 faz parte do quadro social da cooperativa, quando seu pai transferiu à ele a administração dos negócios da família. O entrevistado já atuava na direção da cooperativa no cargo de conselheiro fiscal. Atualmente ele exerce o segundo mandato, até 2020. O Quadro 2 apresenta uma síntese geral dos casos estudados.

QUADRO 2 – Características gerais dos casos.

	Fundação	Região de MS	Membros	Faturamento em 2017	Atividades	Modelo	Entrevistado
Coop 1	2005	Norte	67	R\$ 98 milhões	Comercialização de algodão e compra de insumos.	Alternativo	CEO
Coop 2	2004	Sudoeste	113	R\$ 210 milhões	Comercialização de soja, milho e compra de insumos.	Alternativo	CEO
Coop 3	1978	Sul	1009	R\$ 1 bilhão	Recebimento, secagem e armazenagem de grãos, comercialização de soja e milho, beneficiamento e fiação de algodão, beneficiamento de raiz de mandioca e produção de fécula, assessoramento e projetos em irrigação, assistência técnica e revenda de insumos.	Tradicional	Presidente
Coop 4	1995	Centro-Sul	142	R\$ 45 milhões	Recebimento, secagem e padronização dos grãos, comercialização de soja e milho, processamento de resíduos de milho para ração, assistência técnica e revenda de insumos.	Tradicional	Presidente

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse tópico serão apresentados os resultados da pesquisa com base nas informações provenientes de dados documentais e entrevistas. Inicialmente será realizada uma contextualização geral dos casos estudados, com o objetivo de descrever o surgimento das cooperativas e apresentar mais elementos dessas organizações.

Em seguida, cumprindo o primeiro objetivo específico, tem-se a caracterização dos modelos alternativos conforme tipologia de modelos emergentes (CHADDAD; COOK, 2004; COOK; CHADDAD, 2004). Na sequência, respondendo ao segundo objetivo específico, há a análise comparativa da alocação do direito de propriedade em modelos alternativos *versus* modelos tradicionais. Finalmente, são apresentados os resultados relacionados às restrições internas que são equacionadas pelo modelo alternativo encontrado em Mato Grosso do Sul.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

➤ Cooperativa 1 – Modelo alternativo

A fundação da Cooperativa 1 se deu a partir da necessidade dos produtores de algodão do norte de Mato Grosso do Sul de venderem sua produção. As empresas compradoras de outros estados estão isentas do pagamento dos tributos PIS e COFINS quando compram de uma pessoa jurídica, o que não ocorre quando compram diretamente do produtor (pessoa física). Reside neste fato – questão tributária – a motivação para a constituição da cooperativa.

A cooperativa 1 presta serviço a produtores de Mato Grosso do Sul e Goiás. Na época em que foi criada, a produção de algodão na região de abrangência da cooperativa chegava a sessenta e cinco mil (65 mil) hectares em MS e quarenta mil (40 mil) em Goiás. Ao longo do tempo o cultivo de algodão foi perdendo força e hoje a mesma região produz apenas trinta mil (30 mil) hectares em MS e dez mil (10 mil) em Goiás, sendo que doze mil (12 mil) hectares são cultivados por produtores da Cooperativa 1. Em decorrência da redução da área de cultivo de algodão, esta cooperativa surgida a partir do incentivo para a comercialização do algodão, ao longo do tempo migrou para um *pool* de compras.

Os membros buscaram alternativas de sobrevivência do negócio e por meio de um *pool* de compras de insumos garantiram a sustentabilidade econômica da cooperativa. Os produtores expandiram suas atividades para o plantio de soja (80 mil hectares) e milho (30 mil hectares) que atualmente respondem pela maior parte dos negócios da cooperativa. A média de hectares plantados por membro gira em torno de 4.500 ha, o que confirma a observação de Bialoskorski (2014), de que na região Centro-Oeste do Brasil grandes produtores de grãos têm buscado trabalhar de forma coletiva.

Perguntado qual é o negócio da cooperativa, o CEO cita uma frase frequentemente usada por um dos diretores:

O negócio da cooperativa é cooperativa pobre e produtor rico, né. Não é a cooperativa rica e o produtor pobre. [...] Porque tudo que nós conseguimos gerar de desconto, a gente passa para o produtor. Nós não margeamos nada (CEO 1).

A Cooperativa 1 se mantém por meio de suas atividades “porteira para dentro” com a compra de insumos e a comercialização do algodão, atividades que geram as seguintes fontes de receita: i) taxa de 0,5% sobre o faturamento do algodão e ii) taxa de R\$ 5,00 por hectare plantado de cada produtor. A taxa de faturamento do algodão representa 40% da receita total. O restante (60%) vem da taxa por hectare plantado. No fim de cada ano o CEO faz um orçamento para o ano seguinte e dos meses de março a junho, a cooperativa se mantém com o pagamento dos cooperados por hectare plantado. A partir de julho, a cooperativa começa a faturar com a venda do algodão e os custos são cobertos por essa taxa de comercialização.

A cooperativa 1 não investiu em ativos fixos, uma vez que não agrega valor à produção dos associados. Até a data da entrevista a cooperativa ocupava um prédio alugado e aguardava a finalização da obra de um armazém para insumos acoplado a uma sede própria. O quadro funcional dispõe de seis colaboradores. A estrutura funcional da cooperativa não contempla um departamento de assistência técnica. Segundo o CEO, os produtores também são associados de uma fundação de apoio à pesquisa agropecuária que provê esse serviço. Como mencionado anteriormente, são sessenta e sete (67) membros distribuídos em vinte e cinco (25) grupos

familiares⁶. A homogeneidade do grupo apresenta-se no tamanho similar das propriedades dos membros, nas culturas cultivadas, em que 100% plantam soja e milho e apenas seis, dos sessenta e sete membros também plantam algodão. Além disso, 97% dos membros tem armazém próprio em suas fazendas. O envolvimento dos membros na cooperativa é uma particularidade do modelo alternativo encontrado em Mato Grosso do Sul, pois o quadro social é composto apenas de membros ativos, diferentemente de cooperativas tradicionais que mantêm um total de membros e um número diferente quando consideram apenas os ativos.

➤ Cooperativa 2 – Modelo alternativo

A Cooperativa 2 surgiu de um grupo de amigos com experiência de cooperação, pois já haviam participado de outra cooperativa. Entretanto, não estavam satisfeitos e decidiram pedir demissão. A ideia inicial de criar um *pool* de compras e buscar insumos diretamente no atacado surgiu de dois produtores, um economista e um agrônomo. Para aumentar o poder de barganha, eles decidiram convidar alguns amigos e em conjunto organizaram a compra de insumos em escala. A primeira compra conjunta revelou a vantagem competitiva relacionada diretamente à redução dos custos de produção do grupo.

A partir desse momento, o grupo começou a crescer e em 2003 somava vinte e três (23) produtores. Com a participação de mais produtores e ideias surgindo, o grupo discutiu a necessidade de formalização. Em 2004, com base nas orientações de um consultor jurídico, eles concluíram que o melhor tipo de pessoa jurídica que os representaria seria uma cooperativa.

A Cooperativa 2 é orientada aos membros, ou seja, ela não realiza etapas de processamento da produção dos cooperados, haja vista a natureza das fontes de receita: i) mensalidade de R\$ 150,00; ii) taxa de serviço de 1% sobre o valor bruto transacionado para insumos; iii) taxa de corretagem no valor de R\$ 0,10 por saca; iv) taxa de risco no valor de 0,04% sobre o preço do produto; v) receitas de aplicações financeiras; e vi) programa de *rebates*⁷. As aplicações financeiras e a taxa de 1% sobre os insumos são atualmente as principais receitas.

⁶ O modelo alternativo de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul considera além do total de membros, os grupos familiares. Que é a distribuição dos membros conforme laços familiares.

⁷*Rebate*: termo em inglês que significa desconto. *Rebate* é um valor pago a título de redução, devolução ou reembolso sobre o que já foi pago. É um tipo de promoção de vendas que empresas usam como incentivo para compras de produtos. É um programa de relacionamento, em que pontos ou descontos são trocados por ativo imobilizado ou serviços.

É importante ressaltar que o programa de *rebates* não é um valor contábil que retorna para o caixa da cooperativa. Entretanto, o CEO considera o programa de *rebates* como fonte de renda, pois por meio do acúmulo de créditos junto aos fornecedores a cooperativa obtém benefícios em imobilizado e consultorias especializadas, que são pagos pelas revendas. A Cooperativa 2 utilizou pontos do programa de *rebates* para adquirir empilhadeira, computadores e serviços de consultoria.

O quadro funcional da cooperativa dispõe atualmente de vinte e um (21) profissionais que atendem a quarenta e cinco (45) grupos familiares. Não há assistência técnica na cooperativa. Os associados utilizam os serviços de uma fundação na cidade que trabalha com pesquisa e difusão de tecnologias agropecuárias.

Assim como a cooperativa anterior, a Cooperativa 2 também mantém em seu quadro social apenas membros ativos. A média de hectares plantados por produtor chega a 971 ha. Além disso, 100% dos membros plantam soja e milho, o que demonstra uma homogeneidade do quadro social. Como não há agregação de valor à produção dos membros, hoje a cooperativa não possui ativos fixos. O prédio com escritório e armazém de insumos é alugado.

➤ Cooperativa 3 – Modelo tradicional

A Cooperativa 3 foi fundada por cotonicultores, em sua maioria pertencentes a duas famílias de origem japonesa. A motivação para a criação da cooperativa surgiu da insatisfação dos produtores de MS quando eram membros de uma cooperativa agropecuária do Paraná (PR) que possuía um entreposto em MS. A insatisfação surgiu do fato de que a sede no PR, predominantemente formada por cafeicultores, passava por uma crise do café. Nesse período, o entreposto de MS (cotonicultores) praticamente arcava com todos os gastos da sede. Sendo assim, os produtores decidiram solicitar o desmembramento do entreposto de MS da estrutura da sede. Como a proposta não foi aceita, vinte e sete cotonicultores de MS decidiram sair da cooperativa.

Logo no início, esse grupo de vinte e sete produtores identificou uma oportunidade de negócio que envolvia a agregação de valor à produção do algodão na região. Dessa forma, decidiram criar a Cooperativa em 1978 e dois anos após a

fundação foi inaugurada a usina de beneficiamento de algodão. Esse foi o primeiro investimento em ativo da Cooperativa 3.

Quando perguntado sobre qual é o negócio da cooperativa, o presidente ressaltou que a origem foi o algodão e o laço existente hoje com essa cultura é a indústria de fiação. Ao longo dos anos os membros foram migrando do algodão para o cultivo de soja e milho, o que fez com a cooperativa buscasse fornecedores externos para manter a fiação. Atualmente um dos fornecedores de algodão da Cooperativa 3, é a Cooperativa 1. Haja vista que esta última não investe em agroindústrias.

Além da indústria do algodão, também há a unidade agroindustrial de fecularia, sendo a fécula de mandioca vendida para o mercado alimentício de empresas de pão de queijo e tapioca. Além dessas indústrias, a empresa também oferece aos membros projetos e serviços de irrigação. Na visão do presidente, essa é uma maneira de contribuir para que a produção não se torne dependente do clima. Neste contexto, as atividades industriais denotam o quanto a Cooperativa 3 é orientada para o mercado. O empenho constante por diversificação no campo e agregação de valor à produção de seus sócios, fez com que a Cooperativa 3 buscasse mais conhecimento sobre a piscicultura, desde a criação de tilápias até a industrialização - este é o mais novo projeto de investimento da organização.

Muito embora a diversificação e industrialização sejam características marcantes do negócio da Cooperativa 3, a maior parte do faturamento (60%) vem das culturas de soja, milho e venda de insumos. Seja no recebimento de grãos, venda de insumos ou unidades industriais, a cooperativa está presente em nove municípios de Mato Grosso do Sul. Para gerir essa estrutura de indústrias, armazéns, administrativo, lojas de insumos e assistência técnica, ela possui quinhentos (500) empregados em seu quadro funcional.

Em relação ao quadro social, o presidente afirma que atualmente são mil e nove (1.009) associados, mas apenas metade (500) desse total são ativos. Além disso, pode-se afirmar que não há homogeneidade entre os membros. A maioria planta soja e milho, mas têm aqueles que plantam apenas mandioca, os que ainda cultivam algodão, aqueles que não têm interesse em investir em piscicultura. Quanto ao perfil dos produtores, 42% produzem em até 500 ha, os outros 58% estão distribuídos entre as faixas de 501 a 8.000 ha, dados que evidenciam a diversidade do quadro social.

➤ Cooperativa 4 – Modelo tradicional

O estímulo para a constituição da Cooperativa 4 surgiu da insatisfação de produtores que participavam de uma cooperativa singular ligada à Cooperativa Cotia, cooperativa do estado de São Paulo. Quando a Cotia apresentou problemas e iniciou sua fase de dissolução, os produtores de MS tentaram desmembrar a cooperativa singular da estrutura da central. A proposta não foi aceita e com base nesse cenário, um grupo de pouco mais de vinte produtores decidiu sair da cooperativa ligada a Cotia e criar a Cooperativa 4.

Na época em que a Cooperativa 4 foi fundada as culturas predominantes na região eram o trigo no inverno e soja no verão. Mas segundo o presidente, com o surgimento da zona de livre comércio do MERCOSUL, o Brasil começou a importar o trigo argentino de ótima qualidade e preço competitivo. Desse modo, os produtores da região da Cooperativa 4 migraram da cultura do trigo para o milho.

As atividades da Cooperativa 4 envolvem o recebimento, secagem, padronização, armazenamento e a comercialização de soja e milho. Entretanto, se o cooperado não tiver interesse em comercializar via cooperativa, ele pode pagar as taxas administrativas e negociar direto no mercado. A venda de insumos é realizada pela loja da cooperativa. Paralelamente há o departamento de assistência técnica, que segundo o presidente, é muito utilizado pelo quadro social.

Uma iniciativa em agregar valor à produção está relacionada ao processamento de resíduos do milho. Anos atrás a cooperativa investiu em um equipamento que faz a secagem adequada e o processamento desses resíduos. Segundo o presidente, o resíduo padronizado é muito procurado pelas indústrias de ração e por produtores que criam suínos e bovinos.

O faturamento da cooperativa tem como base duas fontes principais de receita, a venda de grãos e a loja de insumos que representam, respectivamente, 82% e 17% da receita da cooperativa. No que diz respeito às vendas de grãos, a Cooperativa 4 compra do cooperado e vende para a indústria e nessa transação há a margem de lucro da cooperativa em torno de R\$ 2,00 por saca vendida. Completando as receitas da cooperativa, tem-se a contribuição de 1% que advém da padronização dos resíduos de milho. A armazenagem dos grãos é realizada em uma estrutura arrendada, cujo armazém e maquinário pertencem à massa falida da Cotia. Uma das preocupações do presidente é o fato de, além de utilizarem equipamentos

obsoletos, a estrutura do armazém em algum momento ir a leilão. Sendo assim, o Conselho de Administração está focado em buscar alternativas de financiamento para viabilizar a construção de uma estrutura de armazenagem própria.

No que se refere ao quadro funcional, a cooperativa possui vinte e cinco funcionários que trabalham em sede própria. Assim como a Cooperativa 3, o quadro social da Cooperativa 4 mantém membros inativos, do total de 142 membros apenas 100 são ativos. Para o presidente, o número de membros inativos corresponde a produtores que deixaram a atividade e não pediram desligamento da cooperativa, a produtores que trabalham com grãos e não transacionam mais com a cooperativa, além de filhos dos associados, que por questões de sucessão, tornam-se membros ao assumirem os negócios da família. Contudo, os pais não pedem o desligamento da cooperativa.

O quadro social apresenta homogeneidade. Os membros podem ser considerados pequenos produtores, pois a maioria das propriedades gira em torno de 100 hectares. Em relação às culturas, 98% cultivam soja e milho, alguns poucos trabalham também com pecuária, feijão e horticultura. A uniformidade do quadro social também se apresenta na idade dos associados, onde dois terços têm acima de 65 anos, motivo de preocupação do presidente ao projetar o futuro da cooperativa. Conforme relato do entrevistado, os associados já vêm enfrentando dificuldades de sucessão em suas propriedades. O Quadro 3 abaixo sintetiza a descrição geral dos casos investigados.

QUADRO 3– Síntese da descrição geral dos casos.

	Modelo	Membros	Membros ativos	Grupos familiares	Média de hectares/membro	Funcionários	Origem	Assistência técnica	Negócio da cooperativa
Coop 1	Alternativo	67	67	25	4.500 ha	06	Grupo de compras	Serviço via fundação da região	Agregação de valor “porteira para dentro”
Coop 2	Alternativo	113	113	45	971 ha	21	Grupo de compras	Serviço via fundação da região	Agregação de valor “porteira para dentro”
Coop 3	Tradicional	1009	500	-	500 ha	500	Grupo dissidente de outra cooperativa	Serviço via cooperativa	Agregação de valor “porteira para fora”
Coop 4	Tradicional	142	100	-	100 ha	25	Grupo dissidente de outra cooperativa	Serviço via cooperativa	Agregação de valor “porteira para fora”

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS MODELOS ALTERNATIVOS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE MATO GROSSO DO SUL SEGUNDO TIPOLOGIA DE MODELOS EMERGENTES

Respondendo ao primeiro objetivo específico do estudo, neste tópico serão caracterizados os modelos alternativos encontrados em Mato Grosso do Sul conforme tipologia proposta por Chaddad e Cook (2004), Cook e Chaddad (2004). Para guiar a análise, foi utilizada a categoria analítica de modelos alternativos do Centro-Oeste, cujos elementos de análise estão elencados no Quadro 1.

Chaddad (2017) identificou as principais características de modelos alternativos de cooperativas agropecuárias do estado de Mato Grosso. Com base em seus resultados, esse tópico busca apresentar quais características semelhantes são encontradas em Mato Grosso do Sul, devido à similaridade do perfil dos produtores da região Centro-Oeste do Brasil e identificar, conforme tipologia de modelos emergentes desenvolvida por Cook e Chaddad (2004), onde se enquadram os modelos alternativos de MS.

No tocante aos *delivery rights*, prática estabelecida por Cooperativas de Nova Geração, onde o direito de propriedade é estabelecido na forma de direito de entrega (COOK; CHADDAD, 2004), os CEOs dos modelos alternativos investigados afirmam que não existe essa prática nas cooperativas estudadas. Um dos motivos que eventualmente explica o fato seja o fator motivador da cooperação no modelo alternativo de MS, cujo foco está em agregar valor para o membro (produtor) e não à jusante, como acontece nas cooperativas agroindustriais, cujo objetivo é garantir o fornecimento adequado da produção para a primeira fase da cadeia de processamento (NILSSON, 1998; HOLLAND; KING, 2004).

O CEO 1 afirma que nas assembleias são apresentadas estatísticas que comprovam que a longo prazo vale a pena o produtor entregar e comercializar o produto por meio da cooperativa, se considerados os incentivos fiscais do estado. Entretanto, o entrevistado ressalta, conforme trecho abaixo, que o membro pode procurar o melhor preço oferecido no momento da venda.

Não existe nenhuma fidelidade. Nós não podemos exigir isso do cooperado. Até porque é uma questão de mercado. A gente tenta conscientizar ele que quanto mais ele “passar” por aqui, a gente consegue fidelizar, consegue coisa melhor naquele momento. Não necessariamente é regra, porque o mercado acaba mudando. Nessa loucura do dólar que “tá” aí, você hoje faz um negócio, amanhã já é outro. Isso é muito difícil. [...] Então eu falo sempre “pra” eles: eu não

sou o melhor comprador, não sou o melhor vendedor, a gente tenta fazer o melhor naquele momento. Naquele momento é a melhor negociação (CEO 1).

O mesmo cenário é visto na Cooperativa 2. O baixo índice de comercialização via cooperativa nos anos anteriores está relacionado à falta de profissionalização dos colaboradores nesta prestação de serviço. Adicionalmente, o CEO 2 apresenta números que comprovam como o cenário tem mudado nos últimos anos.

Ele pode comercializar no mercado normalmente. [...] Inclusive, esse é um dos grandes desafios impostos a mim. Tinha um dado muito “feio”! A gente tem uma fidelidade de compra de insumos (porque isso nasceu desse DNA que eu te falei) de 95%. [...] Não entendi porque “que” a gente tem um número tão baixo de venda de grãos “por dentro”. Falei: mas não tem lógica. Porque se a gente vê o produtor entender que a gente gera valor numa “coisa”, porque o produtor não vem e gera valor em outra? Bom, aí nós vemos que faltava realmente profissionalização e diferenciação. [...] A primeira coisa que faltava era profissionalismo. Faltava equipe, faltava braço e faltava conquistar o produtor alvo. Então é isso o que a gente vem fazendo. Então hoje esse número deve ser em torno de 75% “dentro” da cooperativa e 25% “fora” (CEO 2).

Em relação à participação dos membros para investimento em ativos, critério usado para caracterizar os modelos estudados por Chaddad (2017) em Mato Grosso, as cooperativas com modelo alternativo investigadas em MS não fazem uso dessa prática. No caso da Cooperativa 1, o primeiro ativo foi entregue no fim de 2018 e o caminho escolhido para a aquisição de capital seguiu os trâmites de uma cooperativa tradicional, ou seja, não houve chamada de capital.

Esse prédio é alugado. Agora, lá no armazém nós temos o terreno lá e onde vai ser o escritório e o armazém. [...] O que nós fizemos? A cooperativa no decorrer desses anos “sobrava” cem, cento e cinquenta mil. Nós, por opção da maioria dos produtores, a gente não dividia isso no final, não rateada, ficava como capital integralizado na cooperativa. E nós tínhamos um caixa razoável, né. [...] E aí com o projeto nós buscamos um financiamento. Foi feito um financiamento com a aprovação dos produtores e 50% da obra é financiada. Pagamento em 10 anos. E os outros 50% nós pegamos esse dinheiro que “tava” dentro da cooperativa. Mas precisa pagar o financiamento agora, né. E aí como “que” nós fizemos? A obra, a estrutura física do prédio é dividida com todos, todos, conforme quota-capital, conforme área. [...] Aí tem agora a operacionalidade do armazém, que aí é outro custo. Aí a gente não pode ratear por todos. [...] Quando nós fizemos os estudos, 90% dos produtores iam colocar, nós dimensionamos “pra” isso (CEO 1).

Da mesma forma, a Cooperativa 2 também não utiliza a prática de chamada de capital para buscar investimento antecipado e proporcional dos membros em ativos. Entretanto, quando se trata da característica diferencial desse modelo, o *pool* de compras de insumos, há regras específicas no Estatuto que exigem o investimento antecipado para aquisição dos insumos. No caso da Cooperativa 1, o trecho abaixo estabelece a disponibilização de recursos por parte dos membros:

§ 1º A Cooperativa deverá ter antecipadamente, a disponibilização e a transferência de recursos dos associados, para a aquisição de insumos e bens de produção [...] (ESTATUTO COOP 1, 2013 – Capítulo II, Art. 6º).

A Cooperativa 2 também define de forma clara no Estatuto essa prática, conforme descrito abaixo.

§ 1º Em caso de aquisição de insumos e demais produtos agropecuários, os associados deverão adotar o seguinte procedimento: a) realizar, antecipadamente, a disponibilização e/ou a transferência de recursos financeiros para a Cooperativa, de modo que possa ser realizada a aquisição de insumos e bens de produção (ESTATUTO COOP 2, 2016 – Capítulo II, Art. 4º).

O modelo alternativo de cooperativas agropecuárias de MS prevê uma seleção criteriosa de novos membros. O interessado em fazer parte desse modelo de cooperativas deve ser indicado por produtores já membros e sua proposta aprovada pelo C.A. Além disso, é cobrada uma taxa de adesão acima do valor comumente estabelecido por cooperativas tradicionais. Na visão de Chaddad (2017), a prática de uma política seletiva para novos membros é uma aversão ao risco por parte de produtores que, no passado, sofreram com a falta de comprometimento e comportamentos oportunistas dos membros. Fato que contribuiu para falhas organizacionais em cooperativas tradicionais anteriores às investigadas. Sendo assim, atualmente os agricultores preferem negociar com produtores nos quais confiam.

No Caso 1, o CEO 1 afirma que é necessária indicação de um membro para que a adesão do interessado seja analisada pela diretoria. Caso seja aceito, o interessado deve subscrever o montante de cinquenta mil reais (R\$ 50.000,00). Uma alta taxa de entrada na visão de Cook e Grashuis (2018), inibe o comportamento do *free rider* e alinha as percepções e preferências de risco do negócio.

A gente fala selecionar. [...] A palavra selecionar é até meio preconceituosa, né? Na verdade, é ter pessoas que pensem igual. Essa é a verdade. Porque querer todo mundo quer, quer benefícios de ser cooperado, por comprar mais barato. [...] Mas o “cara” não pensa como cooperado, né? Na verdade o “cara” quer só tirar e não quer colocar. Só extrair. [...] Então a gente tenta “dar uma selecionada” e colocar pessoas que realmente queiram que isso cresça. Que o “cara” faça parte disso. Aí a gente tem a indicação. Um dos critérios é a indicação por cooperado. [...] Você vai ter que conhecer algum cooperado que vá a uma reunião nossa e indique. [...] Então passa pelo crivo da Diretoria e dos que estão na reunião. [...] Aí chama, conversa com os diretores e a partir daí faz o processo normal de entrada. Se não for indicado, nem entra (CEO 1).

Entretanto, ao consultar o Estatuto da Cooperativa 1 foi possível perceber que o critério de entrada estabelecido no documento é o preenchimento da proposta de admissão junto com a assinatura de mais duas testemunhas. Nesse caso, não fica claro que as testemunhas devem ser membros da cooperativa. Esse desalinhamento entre o que está estabelecido em Estatuto e o que é realizado na prática pode ser considerada uma fragilidade na gestão da Cooperativa 1.

A cooperativa 2 também estabelece critérios seletivos para a admissão de novos membros. O interessado deverá assinar a proposta de admissão com a indicação de três associados já devidamente matriculados. A proposta é analisada pelo C.A e C.F e havendo aprovação, o interessado subscreve o valor de três mil reais (R\$ 3.000,00). O CEO afirma que há alguns anos não há a admissão de um novo grupo familiar. A adesão de novos membros tem acontecido à medida que a segunda ou terceira geração dos grupos familiares tem interesse em participar da cooperativa.

Tem “bastante” tempo que a gente não aceita novos grupos familiares ou algum membro que não seja vinculado a um grupo familiar, como filhos, filhas, genros e noras (CEO 2).

As cooperativas de modelo alternativo investigadas em Mato Grosso do Sul têm como origem um *pool* de compras, agregam valor “porteira para dentro”, realizam a antecipação das sobras à medida que repassam integralmente os descontos em insumos e estabelecem uma política seletiva para entrada de membros. Essas características estão muito alinhadas ao modelo identificado por Chaddad (2017) em Mato Grosso. No entanto, o modelo de Mato Grosso demonstra estar num estágio posterior, considerando que as cooperativas de MT possuem a

prática de investimento antecipado e proporcional em ativos, pois agregam valor à jusante.

Nesse sentido, conforme tipologia estabelecida por Cook e Chaddad (2004) e apresentada na Figura 2, pode-se afirmar que o modelo alternativo de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul está em uma fase de migração do modelo tradicional para um estágio inicial de Cooperativas de Nova Geração. Principalmente no que se refere à política seletiva de novos membros, pois no caso das cooperativas tradicionais do estudo, a taxa de adesão é simbólica se comparada às taxas das cooperativas de modelo alternativo.

4.3 ALOCAÇÃO DE DIREITO DE PROPRIEDADE EM MODELOS ALTERNATIVOS *VERSUS* MODELOS TRADICIONAIS DE MATO GROSSO DO SUL

A fim de responder o segundo objetivo específico deste estudo, o tópico apresenta, por meio de análise comparativa, como se dá a alocação do direito de propriedade em cooperativas agropecuárias de modelos alternativos e modelos tradicionais. Para conduzir a investigação, foram utilizadas as categorias de Direito ao Controle e Direito ao Resíduo, cujos elementos de análise estão elencados no Quadro 1 dos procedimentos metodológicos.

4.3.1 Direito ao controle

Para analisar a alocação do direito ao controle nos casos investigados foram utilizados os seguintes elementos de análise: sugestão e implementação de projetos, aprovação e monitoramento de projetos, autonomia do CEO, atividades do C.A, incentivos, delegação de voto, alienação de ativos. A apresentação foi estruturada em dois grupos: modelos alternativos e modelos tradicionais.

4.3.1.1. Modelos alternativos de cooperativas agropecuárias

➤ Cooperativa 1

O controle dos associados está no direito de voto presencial em assembleia. O Estatuto da Cooperativa 1 não prevê voto por delegação. Entretanto, como não é possível garantir que os cooperados residentes a mais de cinquenta quilômetros da sede da cooperativa participem das assembleias, a cooperativa realiza reuniões preparatórias de esclarecimento, por meio dos núcleos de associados, sobre os

assuntos a serem votados. O Estatuto deixa claro que essas reuniões não têm poder decisório.

A Diretoria Executiva (D.E) é o órgão superior na hierarquia administrativa da Cooperativa 1. Ela é composta por três membros, sendo o Presidente, Vice-Presidente e Secretário, eleitos para um mandato de quatro anos. Não há restrições no estatuto para reeleição, respeitando a obrigação legal de renovação de 1/3 do órgão de administração. Ao analisar o estatuto fica evidente a delegação do controle dos associados para os membros eleitos da D.E, conforme Art. 45:

Art. 45. A Diretoria Executiva é o órgão superior na hierarquia administrativa, sendo de sua competência, privativa e exclusiva, a responsabilidade pela decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da Cooperativa ou de seus associados, nos termos da Lei, deste Estatuto Social e de deliberações da Assembleia Geral (ESTATUTO COOP 1, 2013 – Capítulo VI).

Corroborando com o Estatuto, o CEO 1 afirma que até mesmo decisões de financiamento e alienação de ativos são delegadas à Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva que tem o poder. Toda assembleia é aprovado assim. Todo ano é dado poder a ela de alienar, de buscar financiamento. É renovado anualmente (CEO 1).

A respeito das atividades exercidas pela D.E mediante delegação da assembleia, o CEO 1 afirma que os membros eleitos resolvem assuntos burocráticos, como autorizações de pagamento ou assinaturas. Gastam, em média, uma hora semanal na cooperativa, tendo em vista que cada membro tem seu próprio negócio para administrar.

O problema é que o tempo de dedicação à cooperativa “pro” produtor é muito difícil. Porque ele tem todo o negócio dele, que não é pequeno, “pra” cuidar. Então ele acompanha? Acompanha. Ele “tá” ali? “Tá”. Mas ele não consegue administrar (CEO 1).

Dessa forma, decisões de gestão são delegadas pela Diretoria Executiva para o Gerente Geral, profissional contratado pelo regime celetista e remuneração estabelecida pela D.E. Assim, os membros eleitos não têm envolvimento nas atividades rotineiras da organização.

Eu faço a parte de gerência administrativa, né. Toda a parte administrativa aqui é minha. A parte de compras. A parte de vendas. [...] Nós temos reunião. Elas são reuniões trimestrais por exigência

do Estatuto, mas dependendo da época do ano, principalmente compras ou algum assunto, a gente chama, faz reunião mensal, aí depende da necessidade (CEO 1).

Segundo o entrevistado, além das atividades de venda do algodão e compra de insumos, nos últimos dois anos todas as atividades relacionadas ao gerenciamento da obra do armazém têm sido atribuídas a ele. Esse fato apresenta conformidade em relação às fases de tomada de decisão estabelecidas por Fama e Jensen (1983). Sobretudo, no que diz respeito à criação do armazém, a qual foi sugerida por ele.

Assim, a sugestão desse projeto em si. Desse que “tá” em andamento aí (armazém) e que é o maior, vamos dizer assim. [...] Quando eu entrei aqui, fui eu que fiz a sugestão. Fiz a sugestão por uma necessidade do produtor, né. Que eu via quando eu “tava” do outro lado, quando eu era da indústria. E por uma necessidade da indústria também. Quando eu “tava” lá, a dificuldade que nós tínhamos com o produtor. [...] É uma dificuldade que nós tínhamos na indústria até com produtor maior. Ele falava: não, pelo amor de Deus não me entrega “tudo” o produto de uma vez! Entrega parcelado. Para o produtor é cômodo. [...] “Pra” indústria era um “parto”. Porque a indústria tem fechamentos quadrimestrais. [...] Fechamento precisa faturar. O cara é movido a números. Se não faturar, “tá enrolado”! [...] Você manda o caminhão e o cara devolve. Vira um caos. Então, a sugestão de ter o armazém foi essa. Você facilitar a negociação com a empresa. E no meio do caminho nós tivemos alguns acontecimentos que ajudaram. Não é que ajudou, incentivou na verdade, né. Que foram roubos em fazenda. Pegaram gerente, deixaram preso. Então, tinham famílias e gerentes que não queriam mais morar na sede da fazenda, de trauma. [...] Então isso acabou incentivando mais. [...] E aí foi (o projeto) “pra” Diretoria, Diretoria aceitou e levou “pro” C.A e para os outros cooperados (CEO 1).

A respeito das etapas de aprovação e monitoramento, o CEO 1 afirma que a aprovação se dá via D.E e que o monitoramento da construção do armazém acontece informalmente via grupo de mensagem em aplicativo de celular. Contudo o reporte formal é realizado nas reuniões trimestrais da D.E.

O entrevistado afirma que há um nível de autonomia para que ele possa gerenciar a cooperativa. Contudo, caso seja necessário contratar ou demitir funcionários, mesmo que ele não precise reportar aos membros eleitos, ele afirma que prefere compartilhar esta decisão com a D.E.

Em se tratando de gratificação por atingimento de metas ou qualquer outro incentivo financeiro que possa reduzir os custos de agência, o CEO 1 declara que

esse assunto já foi discutido na cooperativa, mas não chegou a se tornar uma prática.

➤ Cooperativa 2

O Conselho de Administração é o órgão superior de administração da Cooperativa 2. Composto por quatro membros associados distribuídos entre as funções de Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Diretor Financeiro, tem mandato de dois anos com possível reeleição de igual período. O entrevistado ressalta que os membros eleitos que assumem o C.A não são remunerados.

Até 2014, a cooperativa era gerenciada pelo C.A. Todavia, os membros eleitos não ocupam mais a função de executivo principal. Para isso, o entrevistado foi contratado como Diretor Executivo, pelo regime celetista, cuja remuneração é estabelecida pelo C.A. Desse modo, as rotinas da cooperativa são todas geridas pelo Diretor Executivo. Contudo, existem decisões a nível macro que são levadas e compartilhadas com o C.A.

Além disso, outras decisões que são consideradas administrativas, como admissão ou demissão também costumam ser compartilhadas por CEO.

Tenho total autonomia. De novo, gosto de compartilhar sempre com gerentes. Se for do setor do gerente, chamo o gerente ou ele traz (a decisão). Eles também têm essa autonomia como gerente. [...] Do Diretor para o C.A, geralmente eu levo “pro” Conselho de Administração. Também divido com eles (CEO 2).

Segundo o entrevistado, as atividades rotineiras que o C.A realiza são demandas operacionais de liberação de pagamento. Nesse sentido, os membros eleitos não gastam mais do que duas horas semanais em atividades de gestão na cooperativa.

O entrevistado afirma que cada vez mais está responsável pela parte estratégica do negócio, pois atualmente existem gerentes diretamente ligados a ele, decorrentes de uma iniciativa de investimento em gestão de pessoas e processos. Esse fato denota que há um nível maior de profissionalização na Cooperativa 2.

Hoje eu faço menos operacional, cada vez mais eu faço menos operacional. A ideia é essa. Nós não tínhamos uma política administrativa, não tínhamos um trabalho de gestão profissional. [...] Aqui hoje cada um tem a sua função, cada um sabe que alguém vai começar a ação, vai parar essa ação e daqui “pra” cá vai vir “pra”

outro departamento e esse departamento vai fazer até chegar numa situação final (CEO 2).

Em relação à gratificação por cumprimento de metas ou qualquer outro incentivo, o CEO 2 afirma que a cooperativa ainda não tem bonificação ou incentivo para ele ou demais funcionários, mas estudos tem sido desenvolvidos de modo a buscar formas de implantar essa prática, como por exemplo, uma participação nos resultados da cooperativa.

Em relação às etapas de decisão, em desacordo ao que a literatura preconiza, o entrevistado afirma que geralmente novos projetos são sugeridos pelos próprios associados que fazem parte do C.A. Contudo, a etapa de implementação é realizada pelo Diretor Executivo e seus gerentes.

Quem que faz “rodar” somos nós. É da Diretoria Executiva para Gerentes. E aí os departamentos que monitoram. Depende muito, geralmente a área administrativa, os próprios funcionários. Existe um reporte para os donos, aí “vai nas” reuniões do Conselho (CEO 2).

Em concordância com o estabelecido na teoria, as etapas de aprovação e monitoramento de novos projetos são realizadas pelo C.A, por meio de delegação da Assembleia. Na visão do entrevistado, essa prática tem funcionado bem, pois as etapas de aprovação e monitoramento concentradas no C.A flexibilizam a tomada de decisão.

Para aprovação, o Conselho de Administração tem autonomia. Foi até uma cláusula que a gente mudou porque precisava “de” levar para Assembleia e era muito complicado. Que a gente “tava” naquele “boom” dos *rebates* e a gente precisava “de” colocar uma consultoria. Aí a gente tinha que esperar até abril, aí a gente foi e “liquidou” essa cláusula. Então quem faz esse processo andar é o gerente administrativo. Mas “pra” quem que ele apresenta? Ele apresenta para o Conselho Fiscal, apresenta “pro” Conselho de Administração. Então, cada projeto depende (CEO 2).

A respeito do controle dos associados em Assembleia, o direito a voto é exercido somente pelos membros presentes. No caso da Cooperativa 2 não é permitido o voto por delegação.

4.3.1.2 Modelos tradicionais de cooperativas agropecuárias

➤ Cooperativa 3

O Presidente da cooperativa 3 afirma que não há voto por delegação. No entanto, analisando o Estatuto da cooperativa observa-se a permissão para a delegação de voto, conforme trecho abaixo:

Art. 44 Quando os cooperados se distribuem em locais afastados, mais de 50 Km (cinquenta quilômetros) da sede (Lei 5.764;71 Art. 42 § 4º) é permitida, nas Assembleias Gerais, a representação por meio de delegado que tenha a qualidade de cooperado no gozo de seus direitos e não exerça cargo eletivo na sociedade (ESTATUTO COOP 3, 2016 – Capítulo IX).

O Estatuto prevê que para cada vinte (20) cooperados da seccional, seja eleito um (1) delegado para representação. Estes passam a compor o Conselho de Delegados e Gestores. Questionado sobre o que está definido no Estatuto, o Presidente afirma que anos atrás, quando o quadro social era maior e mais ativo, existiam núcleos regionais e essa prática era utilizada. Entretanto, há alguns anos ela já foi descontinuada pela Cooperativa 3, mas o estatuto não foi atualizado. Esses elementos comprovam o desalinhamento entre o documento normativo e prática, demonstrando a vulnerabilidade na gestão.

O órgão supremo de administração da cooperativa 3 é o Conselho de Administração, composto por nove membros. Três membros eleitos fazem parte da Diretoria Estatutária (Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente e Diretor Secretário) e seis são membros vogais sem funções de direção. O C.A tem um mandato de três anos, podendo a Diretoria Estatutária ser reeleita, atendendo as obrigações legais de renovação.

Segundo o entrevistado, os membros eleitos não ocupam a função de executivo principal na Cooperativa 3. Essa função é exercida e compartilhada por dois profissionais contratados pelo regime CLT, o Gerente Administrativo/Financeiro e o Gerente de Novos Negócios e Indústrias.

O presidente afirma que os dois gestores têm os mesmos poderes e são “pares” dentro da cooperativa, além de se manterem alinhados no que diz respeito às atividades e demandas. O Gerente Administrativo/Financeiro é responsável pelas atividades da parte financeira, recursos humanos e tecnologia da informação. Já as atividades relacionadas à projetos de novos negócios e demandas das indústrias de fiação e fecularia são designadas ao Gerente de Novos Negócios e Indústrias.

Mesmo com dois profissionais contratados para gerir a cooperativa, o presidente afirma que no caso de demissão de funcionários, sendo um colaborador antigo, a Diretoria Estatutária é consultada.

Vamos dizer assim...se você está conosco há 20 anos, 25 anos, aí eles vêm dar uma “perguntada”. [...] São pessoas de 20 e 25 anos de casa e você só quer saber o porquê. [...] Mas eles tem autonomia “pro” dia-a-dia. A gente não interfere, vem mais é esclarecer (Presidente 3).

Segundo o entrevistado, a função dele como presidente é política, pois ele tem o papel de representar a cooperativa em eventos, participar de reuniões com deputados, governador, reuniões da OCB/MS e comparecer a bancos. Entretanto, quando perguntado sobre o tempo semanal gasto na cooperativa, o Presidente deixa bem claro seu envolvimento nas atividades de gestão.

[...] Esperava-se que eu ficasse meio dia dentro da cooperativa e depois já pudesse ir tocar minha atividade. Mas assim, não dá “pra” seguir porque às vezes a reunião é à tarde. Às vezes a reunião é cedo. Então acaba “te tomando” tempo. Vamos dizer aí, três dias da semana. Se você juntar tudo, “é” dois dias livres (Presidente 3).

Tendo em vista o tempo dispendido na cooperativa, é possível afirmar que mesmo o membro eleito delegando as decisões de gestão à profissionais contratados, atividades administrativas ainda fazem parte da rotina do presidente. Desse modo, em desacordo ao que prega a teoria, a separação entre propriedade e gestão não é bem definida na Cooperativa 3.

Em se tratando de novos projetos, o entrevistado afirma que normalmente as ideias surgem dos associados em geral. A partir da demanda dos cooperados, o C.A solicita que estudos de viabilidade sejam realizados pela equipe de Novos Negócios. E caso aprovado o projeto, que o setor de Novos Negócios tome as medidas necessárias de contratação de pessoal especializado.

Algun cooperado foi viajar e viu alguma coisa, ele traz. [...] Igual o peixe, por exemplo. O peixe saiu de uma visita que a gente fez no Paraná e viu o potencial que tem na nossa região. [...] Aí vai lá e nós vamos estudar. Põe essa equipe dos Novos Negócios e eles correm atrás da viabilidade, “participa” de seminários de peixe e aí você vê o tamanho que é o negócio. [...] É o caso da tapioca. O pessoal “tá” hoje lá no Pará, lá no Nordeste “pra” ver o tamanho que é e como que a gente conseguiria inserir nesse mercado. Então eles vão vir, vão trazer o estudo e aí a gente leva “pro” C.A já mais ou menos com viabilidade ou não (Presidente 3).

O Estatuto prevê que para a etapa de ratificação, o C.A tem delegação para aprovar investimento de até vinte por cento (20%) do saldo existente na conta Fundo de Desenvolvimento do último balanço geral. A partir desse valor, para adquirir ou alienar imóveis e realizar investimentos, é preciso aprovação em Assembleia.

A respeito da etapa de monitoramento, segundo o entrevistado, os Gerentes devem reportar o andamento dos projetos nas reuniões mensais do C.A, mas isso não impede que os próprios membros façam visitas pontuais nos projetos. De todo modo, o monitoramento segue o que é preconizado pela teoria.

[...] Hoje nós temos a unidade de Amandina que “tá” montando. Então toda reunião mensal o Gerente de Novos Negócios tem que trazer e se é alguma coisa mais específica, traz lá o responsável pela construção “pra” detalhar. Se alguém quiser um detalhamento maior, ele detalha. [...] Ontem o pessoal foi visitar a construção, aí foram três dos membros, aí “acaba” eles mesmos trazendo (Presidente 3).

Atualmente a Cooperativa 3 estabelece salário fixo para os Gerentes. Contudo, já foi discutida internamente a possibilidade de participação nos resultados da cooperativa. Caso seja aprovada, vai contemplar não somente os empregados em cargos de direção, mas todos os demais colaboradores.

➤ Cooperativa 4

O Estatuto da Cooperativa 4 prevê a delegação de poderes da Assembleia Geral para o C.A, órgão composto por cinco membros eleitos que ocupam os cargos de Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Superintendente e dois Membros Vogais. O mandato do C.A tem duração de três anos e conforme estatuto, não há restrição para reeleição, apenas a renovação obrigatória prevista em lei. Segundo o entrevistado, o modelo de governança implantado em 2014 contava com a figura de um Diretor Executivo, profissional contratado que tinha o papel de gerenciar a cooperativa. Abaixo dele, outros profissionais eram responsáveis pelas áreas de comercialização, técnica, financeira, recursos humanos e silo.

Naquela época, o entrevistado e também Presidente trouxe essa proposta diferente para a gestão da cooperativa, tendo em vista que o Diretor Superintendente da gestão anterior permanecia na cooperativa todos os dias em período integral. Mas a visão da nova direção era a de que os membros eleitos tivessem um papel mais ligado à representação política da cooperativa e delegassem a gestão efetiva para a equipe executiva. Contudo, em 2016 o Diretor

Executivo, por motivos familiares, se desligou da cooperativa e com isso, o Presidente passou a permanecer mais tempo dentro da cooperativa.

Como substituto do Diretor Executivo, foi promovido o responsável pela área administrativa e financeira. Mas nem o C.A e nem o próprio profissional tinham a convicção de que ele era suficientemente capacitado para assumir essa função. Entretanto, na visão do C.A, este era o profissional mais próximo do perfil de Diretor Executivo que a cooperativa poderia ter no momento.

O responsável financeiro e administrativo, ele foi “meio” que promovido, ele não quis se assumir como Diretor Executivo [...] e eu me obriguei a passar mais tempo na cooperativa...”pra” ajudá-lo, né? Infelizmente hoje, parte do meu dia eu passo aqui. A parte da manhã eu “acabo” ficando aqui. Eu tenho meu negócio próprio, mas eu me obriguei a passar mais tempo aqui. Então, esse é o problema. O modelo que nós desenhamos lá (no passado) funcionou muito bem! Aparentemente ia dar certo o negócio. Só que existe esse problema. A partir do momento que você concentra muito as coisas em determinadas pessoas, então você tem que tomar cuidado. Diante de um imprevisto você acaba ficando descoberto, né? Aí foi o que aconteceu com a gente. Então hoje a gente já procura distribuir mais ainda as funções (Presidente 4).

Segundo o entrevistado, vinte horas semanais são gastas por ele dentro da cooperativa. Por disponibilidade de horário, todas as manhãs ele se reúne com o Gerente Administrativo ou os responsáveis pelas áreas. Segundo ele, todo dia tem demanda para resolver, além das autorizações de pagamento que são de sua responsabilidade. Além dele, a Diretora Superintendente também tem o costume de permanecer na sede da cooperativa alguns dias da semana, além de duas tardes por semana realizar visitas ao silo da cooperativa.

Na visão do entrevistado, o Gerente Administrativo exerce hoje o papel de “curinga”. Pois ao assumir as responsabilidades do antigo Diretor Executivo, todos os responsáveis por cada área devem se reportar a ele. Entretanto, a respeito de contratação e desmobilização de pessoal, o Presidente garante que o Gerente tem autonomia, mas reconhece que pelo estilo de liderança, ele vai consultar sempre o C.A antes.

A respeito da remuneração do CEO, o C.A tem autonomia para decidir. O entrevistado ressalta que o próprio Gerente Administrativo foi o responsável por apresentar e implementar uma metodologia de salário para cargos semelhantes na cooperativa. Todavia, o Presidente afirma que o salário pago ao CEO não abrange gratificação ou qualquer incentivo desse tipo.

A Cooperativa 4 já possui o terreno para a construção de um novo armazém e contratou uma empresa para projetar o novo investimento. Contudo, é frequente o envolvimento dos membros eleitos desde a sugestão do projeto até a negociação do financiamento com os bancos.

A ideia surgiu dentro do Conselho de Administração. Na verdade, porque todos os associados sabem que isso é necessário pelo fato de nós não termos uma estrutura própria. Nós pagamos aluguel, inclusive de uma estrutura que “tá” com a vida útil já no limite e a gente sabe que por ser de uma massa falida, vai chegar o momento que vai a leilão. [...] Agora, o C.A acabou se envolvendo nisso, né? Embora a gente passe muita atribuição “pro” Gerente Administrativo, mas análise do projeto, o desenho, as ideias “e tal”, não deixamos sob a responsabilidade do pessoal da área executiva. Nós também procuramos participar e especialmente nessa busca de uma forma de financiar esse empreendimento, né? [...] Fomos lá no Paraná, fomos lá em São Gabriel do Oeste visitar outra cooperativa “pra” saber sobre o funcionamento deles. Então na verdade, assim, pelo tamanho da nossa cooperativa, meio que acaba todo mundo se envolvendo (Presidente 4).

A fase de aprovação do projeto passa pela Assembleia. Entretanto, a respeito do monitoramento do projeto, o Presidente deixou claro que a responsabilidade ficará a cargo da equipe executiva. O que demonstra que as fases de implementação e monitoramento serão executadas pelas mesmas pessoas, fato que vai contra ao que a literatura de direito de propriedade preconiza.

Assuntos relacionados à alienação de ativos são tratados e aprovados no próprio C.A. Como exemplo, o entrevistado relata o caso do imóvel dado em garantia em 2012.

A Cooperativa 4 “tava” passando por algumas dificuldades e nós tivemos que fazer uma renegociação com todos os bancos. Então foi feito um alongamento da dívida e tal. Inclusive nós estamos pagando até hoje isso aí. E aí nesse momento esse prédio, por exemplo, foi dado em garantia para essa operação aí. Não precisou ser decidido em Assembleia. O C.A tem essa autonomia (Presidente 4).

O tópico abaixo complementa a análise dos casos investigados ao apresentar o direito ao resíduo em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias e em modelos tradicionais.

4.3.2 Direito ao resíduo

A investigação da alocação do direito ao resíduo foi guiada pelos seguintes elementos de análise estabelecidos no Quadro 2: distribuição das sobras, valorização do capital social, devolução do capital social, fundos da cooperativa.

4.3.2.1 Modelos alternativos de cooperativas agropecuárias

➤ Cooperativa 1

Apesar de estar em Estatuto que ao final do exercício, caso haja sobras, poderá aplicar juros ao capital do associado em até 12% ao ano, o CEO afirma que não há remuneração do capital integralizado na Cooperativa 1. Nem ao menos o percentual da poupança, como estabelecem muitas cooperativas tradicionais. Esse fato pode gerar uma não atratividade dos membros em investir na cooperativa. Tendo em vista que, como relatado anteriormente, o valor subscrito no ato da adesão é considerável.

Em se tratando da devolução do capital social, seja por demissão ou espólio, o CEO explica o modo como está estabelecido na legislação cooperativista. Mas afirma que os casos da cooperativa foram pagos integralmente no momento da saída.

Você não pode quebrar a cooperativa “pra” devolver uma quota-capital “pro” produtor. Dos que saíram, foi tudo à vista. Até porque, o valor quando começou a cooperativa não era alto, era R\$ 1.000 a quota-capital. Como não era alto (o capital social) e o produtor movimentou pouco, então não foi alto (CEO 1).

A distribuição das sobras, nos modelos alternativos investigados em Mato Grosso do Sul se dá de forma antecipada, ou seja, no momento da compra do insumo. Pois o que a cooperativa negocia de desconto junto aos fornecedores, é totalmente repassado ao produtor. Desse modo, quando ainda há sobra no fim do exercício, essa geralmente é integralizada na cooperativa.

Foram todas integralizadas. Não foram redistribuídas entre os cooperados. Até porque, a hora que você chega lá com cem, duzentos...teve até um ano que deu 400 mil reais. Você vai dividir a “coisa”, dá uma “quierenha” “pra” cada um. [...] O próprio cooperado fala: não vou fazer nada, deixa aí então “pra” hora que precisar usar (CEO 1).

Sob esse aspecto o modelo se torna atrativo para o associado, pois o membro não precisa esperar o fim do exercício para serem aprovadas as contas da cooperativa e distribuídas as sobras. O objetivo da “devolução” imediata incentiva o membro a realizar mais transações por meio da cooperativa.

Os fundos existentes na Cooperativa 1 são o Fundo de Reserva com percentual de 10% e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), em 5% das sobras. Na visão do entrevistado, deve-se manter apenas o exigido por lei. Conforme palavras do CEO 1, “ninguém quer deixar mais dinheiro para o Governo”. É importante ressaltar que a destinação dos fundos indivisíveis para o Tesouro Direto se dá em caso de dissolução da cooperativa, somente após a cooperativa honrar todas as dívidas e ainda assim, restar valores nos fundos.

➤ Cooperativa 2

A cooperativa 2 remunera o capital social dos membros com base no percentual da poupança. Isso denota profissionalização e interesse em ser atraente para o membro investir na cooperativa. Na visão do entrevistado, é um direito do membro que o capital seja valorizado.

Em caso de desligamento de associados, a devolução do capital social segue os trâmites estabelecidos no estatuto, cuja devolução só é realizada após aprovação das contas na Assembleia Geral. Assim como o caso anterior, apesar de saber das possibilidades permitidas na legislação, a Cooperativa 2 também faz a devolução de modo integral.

Aprovou, a gente faz a devolução imediata. Não temos a obrigação de fazer isso, a gente já consultou isso na OCB. Tem muita cooperativa que imobiliza ou talvez o “cara” tem uma quota-capital imensa. Talvez “dá” um problema de fluxo de caixa. Como no nosso caso de certa forma, a quota é pequena, a gente faz via C.A. Na reunião do C.A geralmente a gente convida o Conselho Fiscal, aprova em ata e faz a devolução à vista (CEO 2).

Desde sua fundação, não houve distribuição de sobras da Cooperativa 2. Parte das sobras é destinada aos fundos constituídos conforme legislação existente e o restante é integralizado no capital da cooperativa. Na visão do entrevistado, o cooperado precisa entender que deve abrir mão das sobras e reinvesti-las na cooperativa, pois é a organização que busca o melhor resultado para ele.

Nunca houve devolução⁸. [...] Exercício de 2017 foram quase R\$ 8 milhões de reais em sobras. Agora, entenda o seguinte: sobras, ela é um movimento contábil aqui no nosso negócio, ok? Porque grande parte das sobras é ativo tributário que é de crédito do ICMS. Isso não é dinheiro, ok? Quanto de 7 milhões que faz parte em dinheiro? Eu acredito que uns 2,5 milhões. [...] Então integraliza (CEO 2).

Em relação aos fundos, o entrevistado afirma que são apenas os exigidos por lei. Segundo o CEO 2, quando ele assumiu esse cargo existia um Fundo de Desenvolvimento cujo percentual de 60% das sobras era destinado a ele. Na visão do CEO 2, esse fundo tem a razão de ser quando há a imobilização, quando se reserva esse valor para realizar algum investimento. Então até 2014 a destinação das sobras para fundos da cooperativa chegava a 75%. Mas uma das decisões tomadas na cooperativa foi retirar a obrigatoriedade de destinação a este fundo. Desse modo, o percentual destinado ao Fundo de Reserva e ao FATES é apenas o obrigatório pela lei 5.764/71, o restante é integralizado na cooperativa.

4.3.2.2 Modelos tradicionais de cooperativas agropecuárias

➤ Cooperativa 3

Na cooperativa 3 a remuneração do capital se dá conforme o percentual da poupança ao ano e mais um ponto percentual (1%). Além disso, uma prática incomum e atrativa foi identificada. Parte da restituição do capital social acontece quando o membro completa vinte (20) anos como associado da cooperativa ou quando chega aos sessenta e cinco (65) anos de idade.

Quando ele completa 65 anos a gente devolve 30% “pra” ele na data de aniversário. Aqueles que têm 20 anos de casa, 10%. Então é uma poupança “pra” ele. Dá em dinheiro “pra” ele. E como ação numa empresa. Só que ele tá capitalizando dentro da cooperativa, é um recurso que a cooperativa usa como capital de giro até te devolver (Presidente 3).

Em casos de demissão ou espólio, a devolução do capital depende do montante a ser retirado da cooperativa. Segundo o Presidente, esse valor costuma ser pago integralmente. Além disso, mesma a cooperativa 3 sendo considerada tradicional, não há distribuição de sobras aos associados, conforme relato do entrevistado.

⁸ O entrevistado utilizou a palavra “devolução” em referência à distribuição das sobras.

Enquanto a cooperativa está em fase de desenvolvimento, ela “tá” crescendo e o associado “tá” enxergando que ela “tá” reinvestindo os “lucros” dela. Nós estamos colocando em Assembleia, mas pedindo “pra” integralizar o capital (Presidente 3).

Além dos fundos obrigatórios por lei, a Cooperativa 3 mantém atualmente um Fundo de Desenvolvimento com o percentual de sessenta por cento (60%) das sobras. Até o ano de 1998, 35% das sobras eram destinadas ao Fundo de Desenvolvimento. Após o lançamento do Programa do Governo Federal, de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP)⁹, o percentual desse fundo subiu para 60% das sobras, com o intuito de utilizar esse valor para quitar parcelas da dívida refinanciada.

A Cooperativa 3 já quitou a dívida com o Governo Federal. Nesse caso é complicado imaginar a razão da existência desse fundo com um percentual considerável das sobras. Entretanto, o Presidente esclareceu que esse dinheiro não fica sem uso. Na verdade, esse montante tem sido utilizado em projetos de novos negócios.

[...] Tem alguns consultores que “tão” falando “pra” rever essa parte do Fundo de Desenvolvimento. Esse fundo ainda existe com os 60%.
[...] “Tamo” estudando mudar o Estatuto por causa disso (Presidente 3).

Segundo o Presidente, uma das preocupações da direção da cooperativa é o caso de uma possível incorporação da Cooperativa 3 por outra cooperativa maior. Nesse caso, o montante no Fundo de Desenvolvimento não poderia ser dividido entre os membros e sua destinação seria para o Tesouro Nacional. Contudo, a lei cooperativista em seu Art. 4º, prevê a indivisibilidade apenas dos fundos obrigatórios, regra que não se aplica a esse fundo específico.

➤ Cooperativa 4

Assim como a Cooperativa 1, a Cooperativa 4 também não remunera o capital social dos membros. Entretanto, em caso de devolução do capital por demissão de cooperado, o Presidente afirma que há um teto para devolução à vista. Mas para casos de espólio, é pago à vista ao inventariante.

⁹As cooperativas agropecuárias brasileiras passavam por um período de dificuldades na década de 90. Em 3 de setembro de 1998, o Governo Federal lançou o RECOOP, disponibilizando aproximadamente R\$ 3 bilhões de reais aos bancos para refinarciar as dívidas do setor. (OCEPAR, 2009).

Nós tivemos a seguinte situação anos atrás: um grupo familiar de cooperados decidiu sair da cooperativa, só que eles imaginavam que iriam levar toda a quota-capital, né? E eu me lembro muito bem disso, porque eu fazia parte do Conselho Fiscal e na época o Conselho de Administração não tinha se atentado “pra” esse negócio aí e eles “iam” pagar de uma vez a quota-capital. Aí nós do C.F. falamos: Não. Pegamos o estatuto e discutimos numa reunião. [...] Hoje, acima de dez mil reais de capital nós parcelamos o pagamento. Parcelas anuais de três ou quatro vezes, normalmente de três vezes. Aliás, o nosso auditor, ele fala o seguinte: na verdade, você pode devolver da mesma forma que foi capitalizado se quiser. Se “levou” 20 anos “pra” levantar esse valor, você vai pagar em 20 anos. A lei fala isso, na verdade. Então hoje funciona dessa forma. Exceto em caso de falecimento (Presidente 4).

Conforme relato do Presidente, a Cooperativa 4 tem a prática de oferecer preços competitivos para seus associados e boas condições de pagamento. Trabalhando desse modo, a cooperativa não tem como foco um montante considerável de sobras ao fim do exercício. Ela busca gerar benefícios aos membros ao longo de todo ano, seja com preços de insumos mais baixos ou em condições mais favoráveis de pagamento. Destaca-se ainda, a insatisfação do entrevistado em não ter viabilizado um *pool* de compras na cooperativa até o momento.

O que nós falamos “pro” nosso associado, o que você prefere? A gente trabalhar de forma mais ofensiva agora, gerar sobra “pra” depois te devolver, teoricamente, se houver uma sobra lá no final do ano. Ou fazer as coisas de uma forma que te beneficie ao longo de todo ano e ter uma sobra pequena lá? É esse o ponto que nós trabalhamos. [...] Essa é a ideia que a gente procura trabalhar para o associado. Então as sobras, lógico que existem, mas é um valor ali que não vai resolver a vida de ninguém, tanto que nos últimos anos aí, toda a sobra “tá” sendo integralizada no capital e fica por aqui mesmo. [...] A forma de trabalhar de algumas cooperativas nos induz a acreditar que, “puxa vida”, “tá” tirando do associado aqui “pra” fazer sobrar “pra” lá e ele ficar contente em receber um cheque no final do ano, sabe? (Presidente 4).

Além disso, o Presidente deixa claro que, caso a Assembleia decida distribuir as sobras, o próprio Conselho de Administração já estabeleceu internamente que a distribuição não seja realizada na forma de dinheiro e sim em produtos da loja da cooperativa.

O percentual para os fundos da cooperativa segue o estabelecido conforme a Lei 5.764/71. No entanto, assim como a Cooperativa 3, a Cooperativa 4 ainda prevê vinte por cento (20%) de suas sobras para o Fundo de Desenvolvimento.

4.3.3 Análise comparativa dos casos

Alguns pontos sobre o direito de controle e direito ao resíduo chamam atenção quando analisados comparativamente os casos, conforme síntese comparativa apresentada nos Quadros 4 e 5.

Em relação ao direito de controle, é importante destacar o tempo semanal gasto pelos membros eleitos nas cooperativas. A princípio, em modelos alternativos, constata-se que a delegação das decisões de gestão de fato funciona. Tendo em vista que, aproximadamente, uma ou duas horas semanais são gastas pelos membros do C.A em processos de liberação de pagamento. Contudo, ao considerar a afirmação de Costa (2010), de que o esforço do monitoramento é percebido diretamente na intensidade desse monitoramento, também é possível afirmar que duas horas semanais de monitoramento levam a prováveis decisões em benefício próprio por parte do CEO.

Contrariamente, o caso das cooperativas tradicionais apresenta uma média de vinte horas semanais gastas por membros eleitos na solução de demandas rotineiras junto aos CEOs, fato que na visão de Costa (2010), pode afetar a delegação das decisões de controle ao CEO, caso todo esse tempo seja gasto em atividades de gestão.

Outro ponto que gera preocupação em relação ao direito de controle refere-se às etapas de decisão estabelecidas por Fama e Jensen (1983). Nesse sentido, observou-se que até mesmo os modelos alternativos, cuja gestão pode ser considerada mais profissionalizada, encontra dificuldade em estabelecer na prática a qual indivíduo cada etapa do projeto deve ser designada. Nos casos investigados, ficou evidente que a sugestão dos projetos é realizada, em sua grande maioria, pelos membros eleitos da cooperativa e não pelo CEO ou equipe técnica, como preconizado pela literatura.

Os casos que mais chamaram atenção nesse sentido foram das Cooperativas 1 e 4. Na Cooperativa 1, a etapa de monitoramento apresentou-se frágil ao ser realizada frequentemente por meio de troca de mensagens em aplicativo de celular e apenas trimestralmente em reuniões do C.A. Na Cooperativa 4 foi possível perceber o envolvimento dos membros eleitos em todas as etapas do processo de decisão. Muito embora exista a equipe executiva e delegação formal a ela, não parece haver uma separação entre propriedade e gestão.

Os casos investigados apresentaram uma estrutura de governança frágil no que diz respeito à incentivos para os CEOs, haja vista que a falta de incentivo torna mais difícil a garantia de que o CEO esteja alinhado com os objetivos dos membros e se comprometa em buscar o maior retorno esperado pelos proprietários (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). No entanto, as Cooperativas 2 e 3 têm realizado estudos na intenção de implementar a gratificação aos colaboradores.

Em relação ao direito residual, apesar de estar prevista de forma estatutária a remuneração do capital, dois entrevistados afirmam não ter essa prática nas cooperativas. São os casos das Cooperativas 1 e 4. O que chama mais atenção é o caso da Cooperativa 1, pois ela exige um valor considerável para a taxa de adesão e ao não remunerar o capital, não demonstra ser uma opção atrativa para o investimento dos membros. Por outro lado, deve ser dada ênfase à prática da Cooperativa 3 relacionada à restituição de parte do capital social dos membros em dois momentos específicos: aos 65 anos de idade ou 20 anos de associação. Isso demonstra o interesse da cooperativa de modelo tradicional em fidelizar o membro e cria incentivos para que o membro invista na cooperativa.

Outro elemento de análise em destaque, que comprova a não atratividade para investimento dos membros, é a utilização do Fundo de Desenvolvimento por parte das cooperativas tradicionais. O montante destinado a esse fundo chega a 60% das sobras. No caso da Cooperativa 3 são sobras em torno de dezenas de milhões de reais que deixam de ser distribuídas aos membros, situação que corrobora a afirmação de Coltrain, Barton e Boland (2000) de que modelos tradicionais retêm uma alta porcentagem de sobras ao invés de distribuí-las aos associados.

Em se tratando de distribuição de sobras, o elemento de análise que mais chama atenção e torna o modelo alternativo atrativo para os membros, é a “antecipação das sobras”, termo comumente designado pelos produtores associados das cooperativas de modelo alternativo. O conceito de “antecipação das sobras” não deve ser relacionado à distribuição de sobras mensais. Ao afirmar que as sobras são distribuídas antecipadamente ao longo de todo o ano, os produtores querem dizer que a estratégia da cooperativa é a organização de um *pool* de compras de insumos, ao invés de comprá-los e vendê-los com uma margem para os associados.

A negociação para a compra de insumos em escala começa com o levantamento da demanda dos membros. Como segundo passo, a cooperativa vai

ao mercado e negocia o melhor preço com os fornecedores. A transação ocorre entre o fornecedor e o associado. Dessa forma, os descontos são passados integralmente aos produtores. Mesmo utilizando essa prática, o modelo alternativo costuma fechar o exercício com sobras, que na visão dos membros não representam muito se comparadas ao volume negociado ao longo de todo o ano.

QUADRO 4 – Síntese comparativa do direito ao controle.

Direito ao Controle	Modelo alternativo		Modelo tradicional	
	COOP 1	COOP 2	COOP 3	COOP 4
Voto por delegação	Não	Não	Sim	Não
Horas semanais gastas pelos membros eleitos na cooperativa	1 hora	2 horas	24 horas	20 horas
Órgão que decide sobre alienação de ativos	D.E	Assembleia	C.A até o teto	C.A
CEO contratado	Sim	Sim	Sim	Sim
Contrato formal com o CEO	CLT	CLT	CLT	CLT
Autonomia do CEO para admissão e demissão	Sim	Sim	Sim	Sim
Órgão que estabelece remuneração do CEO	D.E	C.A	C.A	C.A
Incentivo para o CEO	Não	Não (em estudo)	Não (em estudo)	Não
Sugestão de projetos	CEO	C.A	C.A	C.A
Implementação de projetos	CEO	CEO	CEO	C.A
Ratificação de projetos	D.E	C.A	C.A até o teto	Assembleia
Monitoramento de projetos	D.E	C.A	C.A	C.A

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

QUADRO 5 – Síntese comparativa do direito ao resíduo.

Direito ao Resíduo	Modelo alternativo		Modelo tradicional	
	COOP 1	COOP 2	COOP 3	COOP 4
Remuneração do capital	Não remunera	Percentual da poupança	Percentual da poupança + 1%	Não remunera
Devolução do capital	À vista	A vista	A vista	Parcelado
Distribuição das sobras	Antecipadamente	Antecipadamente	Ao final do exercício	Ao final do exercício
Sobras nos últimos cinco anos	Integralizadas	Integralizadas	Integralizadas	Integralizadas
Fundo de Desenvolvimento	-	-	60%	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.4 RESTRIÇÕES INTERNAS EQUACIONADAS PELO MODELO ALTERNATIVO DE MATO GROSSO DO SUL

A fim de responder ao terceiro objetivo específico do estudo, neste tópico serão apresentadas as restrições internas comumente encontradas em cooperativas agropecuárias tradicionais, que são equacionadas pelo modelo alternativo de Mato Grosso do Sul. Devido à clara orientação aos membros, as restrições internas apresentam menos impacto no modelo alternativo estudado.

As cooperativas agropecuárias de modelo alternativo de MS são formadas por pequenos grupos familiares que têm uma identidade bem definida, aspectos que para Giannakas, Fulton e Sesmero (2016) ajudam a solucionar o problema do *free rider*. Entretanto, observou-se que esse problema é solucionado em parte nessas cooperativas.

O problema de *free rider* interno relacionado à qualidade da produção não se aplica a esse modelo, tendo em vista que essas organizações trabalham com *commodities*. Como mencionado no tópico 4.2, não há obrigatoriedade de entrega da produção para que a venda seja realizada via cooperativa. No caso da Cooperativa 1 isso não parece um problema relevante, já que o CEO reforça que o associado deve procurar o melhor preço. Contudo, no caso da Cooperativa 2 é evidente a preocupação do CEO em mudar o cenário de comercialização via cooperativa.

Nesse sentido, entende-se que o problema de *free rider* interno está presente no modelo alternativo de cooperativas agropecuárias de MS quando os membros compram insumos via cooperativa e vendem a produção diretamente no mercado. Isso denota que o associado está focado apenas no ganho individual, seja ele fora ou via cooperativa. Fato que corrobora com a afirmação de Harris, Stefanson e Fulton (1996) de que esse comportamento é mais evidente em flutuações nos preços das *commodities*. Mesmo com a ausência de contrato de entrega, os CEOs apresentam dados dos benefícios em realizar a venda via cooperativa para incentivar os produtores.

Quanto à ocorrência do problema de *free rider* externo, constata-se a sua presença. Contudo, deve-se considerar o papel balizador das cooperativas para a formação de preços na região em que atua, sendo esse fato inerente à atividade dessas organizações nas comunidades onde estão inseridas. Os entrevistados não demonstram desconforto com o fato de não associados utilizarem informações da

cooperativa como base para suas próprias negociações. Abaixo seguem os trechos em que os CEOs explicam como produtores não membros se beneficiam do negócio sem arcarem com os custos da associação (COOK, 1995).

Eu acho que eles se beneficiam assim[...] não diretamente. [...] O que eles fazem? Quem não é da COOP 1 só compra depois que a COOP 1 compra. A COOP 1 serve como “balizador” no mercado aqui. Então antes disso, você não vê movimentação, antes da COOP 1 sair “pra” comprar defensivo, você não vê produtor ou revenda ir “no” mercado comprar. Eles ficam esperando “pra” ter uma base. Ah! Mas eles não sabem o preço. Não sabem na íntegra. Mas uma base você consegue. Cada um fala uma coisinha e aí você tem uma base. Então de uns três a quatro 4 anos “pra” cá, a maioria dá uma esperada. [...] Não sai antes porque diz: a COOP 1 ainda não comprou, vamos esperar (CEO 1).

O CEO da Cooperativa 2 vê o mesmo tipo de comportamento dos produtores na região de atuação.

Sim, eu vejo. Sabe por quê? Porque nós somos pioneiros de mercado. Ninguém aqui na região “movimenta” antes da COOP 2. É uma coisa impressionante! Se a gente comprou fertilizantes, todo mundo compra fertilizante. Se a gente compra insumo, todo mundo compra insumo. Se a gente antecipa uma compra, todo mundo tenta antecipar aquela compra. Acaba que todo mundo espera a movimentação da COOP 2. [...] É uma situação, não vou falar parasitária, porque não é a palavra certa. Mas ela favorece “pra” ter formação de um mercado que a gente tem (CEO 2).

O objetivo central deste modelo de cooperação é a orientação aos membros, sem necessidade de investimento em ativos imobilizados que durem mais que o período de associação dos membros na cooperativa (COOK, 1995; HENDRIKSE; FENG, 2013), o que minimiza o problema de horizonte.

Nós não temos expectativa de expansão dos negócios. [...] Como os módulos são grandes, a maioria desses produtores, salvo com exceção um ou dois, tem armazém dentro da fazenda. Então a agro industrialização da cooperativa se torna um pouco mais difícil. Por quê? Porque você vai ter que montar uma estrutura de armazém. É inviável. [...] Pelo menos “pra” nós aqui na região, hoje é um negócio inviável (CEO 1).

Além disso, por serem pequenos grupos, onde o quadro social não é visto somente em número de associados, mas existe a identidade de grupos familiares que trabalham em conjunto e investem na sucessão, observou-se o envolvimento e participação de outras gerações na cooperativa.

[...] Só falando de sucessão, esse ano nós fizemos uma reunião e eu até parabeneizei os produtores, porque de quando eu entrei “pra” cá, já tem a segunda geração dentro da cooperativa, algumas famílias já aqui participando. Parece que não, mas já existe isso (CEO 1).

[...] Nós tivemos um desmembramento de alguns grupos familiares, no começo “é” pai e filhos, esses filhos se casaram e hoje os netos, no caso, já estão virando cooperados. Então de certa forma, nós podemos dizer que nós estamos na terceira geração. Por mais que tenhamos 14 anos de cooperativa, nós estamos hoje na terceira geração (CEO 2).

O problema de portfólio não é evidente no modelo investigado, tendo em vista que essas cooperativas não são de múltiplos propósitos, não possuem agroindústrias e o quadro social é homogêneo (os membros apresentam o mesmo perfil em relação às culturas cultivadas). Na visão de Sykuta e Cook (2001) estas são características de cooperativas que sofrem pouco impacto com essa restrição. Contudo, a COOP 2 tem realizado estudos para investir à jusante, o que denota que a característica marcante de clara orientação para os membros deve ser convertida em orientação para o mercado, impulsionando a presença do problema de portfólio.

Quais são os projetos? Construção de um TRR para óleo diesel. É um insumo básico para produção, representa 5% do custo de produção, é muito representativo. Hoje “devemos” comprar em torno de uns 15 milhões de litros por ano. [...] Outro ponto é a indústria de armazenagem para esses grãos especiais para esse nicho especial, pra que a gente não tenha que atropelar muitas vezes o mercado. Desse sistema de armazenagem, a gente pensa em indústrias, agregação de valor. [...]Ração, porque 60% do nosso público faz integração lavoura/pecuária, então tem um número de cabeças de gado interessante, confina ou semiconfinamento, então precisa desse produto final. Podemos partir pra parte de produção de farelo de milho e óleo e aí entra alguns fatores que nos dão um pouco de . [...] de um nicho de mercado diferente. Quem que é o principal comprador de milho nosso hoje? A AMBEV. Pela Ambev? Não. Por um atravessador, então porque a gente não processa esse milho para cerveja, se o cara compra o nosso milho pra cerveja? Assim como o milho convencional, nós temos a soja convencional. Porque não a gente não entregar o farelo na Alemanha? Porque Alemanha tem uma política específica para porcos, para alimentação de suínos. Porque não a gente não sair daqui do porto, empacotado e etiquetado com COOP 2 com farelo de soja convencional, entendeu? . [...] Agora, a gente precisa da indústria pra fazer isso. Bom e aí por último, a gente entra com a linha específica que é a linha de pecuária, que é um sonho de algumas pessoas, que é a pecuária (CEO 2).

O problema de controle, como em todas as outras cooperativas, se mostrou presente. Não em relação à centralização da tomada de decisão nos membros

eleitos. Como já apresentados anteriormente, os problemas encontrados estão relacionados às etapas do processo de decisão elencadas por Fama e Jensen (1983), que não são bem definidas e realizadas por pessoas diferentes.

No caso das duas cooperativas de modelo alternativo, não necessariamente são os gestores que buscam e sugerem ações ou novos projetos. Os entrevistados afirmaram que na maioria das vezes as ideias surgem dos próprios membros. Paralelo a isso, a etapa de monitoramento por parte dos membros é realizada em reuniões para outros fins, por meio de grupo de mensagens, mas não de forma sistematizada e formal. O que mostra a fragilidade dos órgãos de governança (COOK; ILIOPOULOS, 1998) no modelo estudado. Ademais, não existem incentivos, bônus ou gratificação para o executivo principal.

As duas cooperativas estudadas apresentam grupos homogêneos de membros, onde 100% dos produtores cultivam soja e milho, sendo 10% também produtores de algodão. Além disso, em torno de 70% dos membros estão na faixa etária de 40 a 60 anos, em sua maioria com armazéns próprios e compartilham da visão de que a cooperativa é uma prestadora de serviço.

As características mencionadas acima, conforme estudo de Iliopoulos e Hendrikse (2009), minimizam os custos de influência, o que leva à conclusão de que não há evidência de impactos com custos de influência no modelo alternativo de cooperativas de MS. Sob esse aspecto, os entrevistados disseram que não existe um subgrupo de produtores que discordem das decisões tomadas, caso essas não os beneficiem.

Adicionalmente, os entrevistados ressaltaram que existem pequenos grupos de formadores de opinião que não fazem parte do C.A e que na visão deles, só agregam à cooperativa aos buscarem novas ideias. Segundo um dos entrevistados, são esses grupos que “movem” a cooperativa. Entretanto, os CEOs não enxergam esse comportamento como uma forma de influência negativa. Abaixo tem-se o Quadro 6, que apresenta de forma resumida como o modelo alternativo de MS equaciona ou não equaciona as restrições internas comumente encontradas em cooperativas agropecuárias tradicionais.

QUADRO 6 – Síntese das restrições internas equacionadas pelo modelo alternativo de MS.

Restrições internas	Características do modelo alternativo	Situação
Problema do <i>free rider</i> interno	Sem exclusividade de venda via cooperativa.	Equaciona em parte
Problema do <i>free rider</i> externo	Problema irrelevante para o modelo.	Equaciona
Problema de portfólio	Grupo homogêneo, culturas homogêneas, orientada aos membros.	Equaciona
Problema de horizonte	Orientada aos membros, sem agroindústrias, gerações familiares envolvidas na sucessão.	Equaciona
Problema de controle	Gestão profissionalizada. Porém, sem incentivo para o CEO.	Equaciona em parte
Custos de influência	Grupo pequeno e homogêneo, sem diversidade de culturas cultivadas, negócio de único propósito.	Equaciona

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar como são alocados os direitos de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul. Especificamente o estudo caracterizou os modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de MS com base na tipologia de modelos emergentes. Adicionalmente, examinou de forma comparativa a alocação do direito de propriedade em modelos alternativos e modelos tradicionais de cooperativas agropecuárias e finalmente, investigou como o modelo alternativo de MS equaciona restrições internas comumente encontradas em cooperativas tradicionais.

Como embasamento teórico, utilizou-se a literatura de direito de propriedade e a tipologia de modelos emergentes de cooperativas agropecuárias. Para o alcance dos objetivos, conduziu-se um estudo de casos múltiplos em quatro cooperativas agropecuárias de MS, sendo duas cooperativas consideradas de modelo alternativo e duas tradicionais. Com base nos resultados são apresentadas as considerações finais do estudo.

O modelo alternativo de MS apresenta diferenças significativas quando comparado ao modelo tradicional. A primeira delas está na origem das cooperativas de modelo alternativo, que surgiram como grupos de compra enquanto que as tradicionais são dissidentes de outras cooperativas. A política para entrada de novos membros também difere. No modelo alternativo, a seleção é criteriosa com a indicação de membros e com taxa de adesão acima do valor cobrado por cooperativas tradicionais.

Outro elemento de análise que difere o modelo alternativo de MS do modelo tradicional é a lógica de trabalho em grupos familiares e o quadro social comprometido com o negócio, em que todos os membros são ativos. Diferentemente, as cooperativas tradicionais mantêm um quadro social desatualizado, com produtores que não contribuem mais para o negócio. Além disso, a característica marcante - venda de insumos a preço de custo - é um diferencial do modelo alternativo frente às cooperativas tradicionais. Cooperativas tradicionais costumam receber uma “margem” da venda de insumos, além do foco do negócio estar na agregação de valor aos produtos e não à produção dos membros “porteira para dentro”.

O modelo alternativo ainda se distancia do tradicional no que tange à assistência técnica. No modelo alternativo investigado, a inovação gerada no campo é de responsabilidade das fundações de pesquisa, onde grande parte dos membros também é associada. Isso leva as cooperativas de modelo alternativo a não investirem em assistência técnica e manterem o foco no objetivo central do negócio.

Considerando as diferenças supracitadas, conclui-se que o modelo alternativo de MS também se diferencia do modelo alternativo de Mato Grosso, haja vista que o modelo investigado nesse estudo se assemelha a um grupo de compras o qual adota um formato jurídico que permite ganhos se comparado a uma associação. Nesse sentido, entende-se que o modelo alternativo de MS se encontra numa fase inicial, tratando-se de um estágio organizacional anterior ao modelo estudado por Chaddad (2017) em Mato Grosso, pois no modelo de MS não há investimento antecipado e proporcional em ativos.

Com base na tipologia proposta por Chaddad e Cook (2004), as cooperativas estudadas ainda podem ser consideradas tradicionais, mas em transição para Cooperativas de Nova Geração - ponto em destaque na Figura 2. Isso se deve à política seletiva de novos membros, característica marcante no modelo alternativo de cooperativas agropecuárias de MS também utilizada pelas CNG. Contudo, mesmo em transição do modelo tradicional para CNG, o modelo alternativo de MS apresenta muitas sobreposições com o tradicional, em se tratando do direito residual relacionado à valorização do capital social e em relação ao direito de controle, haja vista que o modelo não estabelece incentivos para os CEOs.

No que se refere à alocação de direito de propriedade, o modelo alternativo estudado em Mato Grosso do Sul apresentou uma evolução em relação às tradicionais no que tange à separação entre propriedade e gestão. Esse modelo de governança corporativa pode ser considerado, com base em Chaddad e Iliopoulos (2013), um “modelo tradicional estendido”, uma vez que há a delegação de controle dos membros para o C.A ou D.E e destes órgãos para um executivo principal contratado - responsável por uma gestão profissionalizada. Entretanto, há oportunidade de melhoria na etapa de monitoramento dos CEOs pelos membros eleitos, tendo em vista que não há qualquer tipo de incentivo para alinhar os objetivos dos executivos com os interesses dos proprietários.

No que diz respeito aos direitos residuais, o modelo alternativo se mostra eficiente e atrativo para os membros à medida que faz a distribuição das sobras de

forma “antecipada”, repassando diretamente aos sócios os valores obtidos em descontos de compra de insumos ou com a venda da produção. Essa estratégia cria um valor percebido pelos membros de forma imediata. Sem a necessidade de aguardar o término do exercício fiscal e a apuração das sobras para receber o que lhes é de direito. No entanto, perdem atratividade ao não valorizarem o capital social dos membros, fato observado na Cooperativa 1.

Em contrapartida, a Cooperativa 3 demonstra que, mesmo sendo uma cooperativa de modelo tradicional e cada vez mais agro industrializada, está na contramão do que comumente encontra-se nos modelos tradicionais ao restituir parte do capital social dos membros. Isso revela a preocupação da organização em fidelizar os associados e reconhecer a importância do comprometimento dos membros para a cooperativa. Essa prática fornece incentivos para um maior envolvimento e contribuição dos membros.

No que tange às restrições enfrentadas pelo modelo alternativo de MS, o problema de *free rider* externo não apresentou ameaças ao modelo na opinião dos CEOs. Na visão de Coase (1960), a informação de preço gerada pelos negócios das cooperativas e aproveitada por não membros, pode ser considerada uma externalidade positiva, uma vez que a cooperativa contribui para a formação de preço no mercado ao ser uma importante fonte de informação para todos os produtores da região. O *free rider* interno se mostrou presente à medida que os membros buscam vender a produção diretamente no mercado e não via cooperativa.

Outra restrição que é equacionada apenas em parte é o problema de controle. O modelo alternativo tem uma gestão profissionalizada, mas há oportunidade de melhoria no estabelecimento de incentivos para os executivos contratados. Além disso, observou-se uma fragilidade na etapa de monitoramento dos membros eleitos na Cooperativa 1.

As demais restrições relacionadas à investimento (problemas de portfólio e horizonte) e os custos de influência não representam um problema ao modelo alternativo estudado em Mato Grosso do Sul, haja vista a característica de orientação aos membros e a homogeneidade do quadro social relacionada ao tamanho das propriedades, idade e culturas cultivadas. Adicionalmente, ao se considerar o trabalho de sucessão com foco nas gerações dos grupos familiares que é realizado nesse modelo, entende-se que tais restrições são adequadamente equacionadas pelo modelo alternativo em MS.

A contribuição teórica do estudo se deu a partir de uma melhor compreensão sobre como são alocados os direitos de propriedade em modelos alternativos de cooperativas agropecuárias de MS, haja vista que a literatura relaciona a clara definição dos direitos de propriedade à eficiência econômica e à sobrevivência das organizações. Observou-se por meio da profissionalização da gestão, uma evolução na separação entre propriedade e gestão nos modelos alternativos investigados. Isso demonstra o desejo das cooperativas de modelo alternativo em buscarem o melhor resultado para os membros e a preocupação em permanecerem sustentáveis no mercado.

A pesquisa contribui ainda para ampliar estudos relacionados à tipologia de modelos de cooperativas agropecuárias encontrados na literatura. Além disso, o estudo expande a pesquisa exploratória de Chaddad (2017) no Centro-Oeste, ao examinar com uma lente mais focada a estrutura de propriedade dessas cooperativas.

O estudo contribui empiricamente para uma maior compreensão da inovação organizacional que tem surgido no Centro-Oeste do Brasil. Região que contribui significativamente para o agronegócio brasileiro e cada vez mais tem buscado o cooperativismo como modelo organizacional de negócio. De forma detalhada, foram apresentadas vantagens econômicas em se adotar esse modelo de cooperação e, ao mesmo tempo, elencadas as fragilidades ao não equacionar todas as restrições organizacionais encontradas em modelos tradicionais.

Do ponto de vista gerencial, o estudo traz como implicações a importância de se compreender como essas novas cooperativas estão se formando e a estratégia utilizada por elas para atingir o objetivo dos membros. A necessidade de avaliar até que ponto agregar valor à produção do membro traz o retorno esperado para ele, pois observou-se que o retorno esperado dos membros pode ser alcançado trabalhando de forma competitiva “porteira para dentro”. É notório o ganho para os produtores em se trabalhar no formato de *pool* de compras. Entretanto, grupos maiores formados por pequenos produtores possivelmente enfrentem custos de transação relacionados à coordenação da demanda dos membros. Situação que pode inviabilizar esse modelo.

Ao longo da pesquisa foram encontradas limitações que dizem respeito ao suporte teórico da literatura e limitações de ordem técnica. No primeiro caso é importante ressaltar que há uma lacuna nos constructos teóricos. Haja vista que os

poucos estudos que abordam diferentes modelos de cooperativas agropecuárias acabam por realizar uma caracterização muito genérica de cada modelo, sem estabelecer os limites entre um modelo e outro. Portanto, a literatura de modelos emergentes de cooperativas agropecuárias precisa avançar no sentido de estabelecer definições mais claras de quais características constituem uma cooperativa como tradicional e quais definem que a cooperativa é de outro modelo.

No segundo caso, tem-se as limitações de ordem técnica. A primeira delas foi o número de casos estudados. Esta limitação é decorrente da restrição de recursos financeiros para a realização de um maior número de visitas a campo em outras cooperativas. Por mais que as entrevistas possam ser realizadas por telefone ou por meio de dispositivos de comunicação à distância, é inegável a qualidade de uma entrevista conduzida pessoalmente.

Além disso, em se tratando de uma pesquisa nível mestrado, o tempo também se torna um limitador para o estudo. Um número maior de casos investigados aprofundaria o conhecimento acerca desse modelo alternativo que tem surgido em MS. No entanto, entende-se que os objetivos foram alcançados por se tratar de uma pesquisa cuja finalidade era exploratória-descritiva.

Na proposta inicial da pesquisa de campo foi definida a necessidade de entrevistar ao menos dois representantes de cada cooperativa, o CEO e algum membro do C.A. Entretanto, no agendamento percebeu-se a dificuldade de disponibilidade de dois participantes por organização. Desse modo, a pesquisa não pôde apresentar visões distintas de cada cooperativa e analisar se eram conflitantes ou similares.

Com base nessas limitações que foram identificadas, sugere-se uma agenda de futuras pesquisas nos pontos elencados a seguir. Uma investigação mais abrangente contemplando um número maior de cooperativas de modelo alternativo em Mato Grosso do Sul, a fim de confirmar a replicação dos casos segundo as principais características do modelo e a estrutura de propriedade dessas organizações.

Estudos de caso de modelos alternativos em outros estados do Centro-Oeste e do Brasil revela-se um tema de pesquisa importante. Sendo o tema de modelos alternativos recente no Brasil, são necessários estudos exploratórios a fim de complementar as pesquisas sobre inovações organizacionais de cooperativas

agropecuárias brasileiras. A partir disso, será possível desenhar um panorama geral de modelos alternativos encontrados no país.

O desenvolvimento de um estudo com ênfase em analisar o ciclo de vida do modelo alternativo de MS também se mostra relevante, tendo em vista que o modelo alternativo de MS encontra-se em um estágio anterior ao modelo identificado por Chaddad (2017) em Mato Grosso.

Adicionalmente, durante a pesquisa de campo foi identificado o primeiro caso de dissolução de uma cooperativa de modelo alternativo, surgida na mesma época e cidade em que a Cooperativa 1 foi criada. Sendo assim, é importante investigar e analisar quais falhas organizacionais levaram esse modelo a se dissolver. Reforça-se aqui a necessidade de uma investigação que relacione o ciclo de vida de cooperativas e o fenômeno de modelos alternativos de cooperativas no Brasil.

6 REFERÊNCIAS

- ALCHIAN, A. A. Some economics of property rights. **Il Politico**, v. 30, p. 816-829, 1965.
- ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777 – 795, 1972.
- ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. **Princípios cooperativistas e modelo de gestão**: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. XLIII CONGRESSO DA SOBER, Ribeirão Preto, 2005.
- BACEN - Banco Central do Brasil. **Boletim Regional do Banco Central do Brasil**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2018/10/br201810c3.p.pdf>>. Acesso em: 04 Jan. 2019.
- BAKER, G. A.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Strategic Alliances: bridges between islands of conscious power. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 22, p. 146-163, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARZEL, Y. A theory of organizations to supersede the theory of the firm. **Working paper** – Department of Economics, Washington, 2001.
- BEKKUM, O. F. V.; BIJMAN, J. Innovations in Cooperative Ownership: converted and hybrid listed cooperatives. In: **International Conference on Management in Agri Food Chains and Networks**, 7. 2006, Ede, The Netherlands. p. 1–15.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. New York, Macmillan Publishing Co., 1932. 396p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Brazilian Agricultural Cooperatives in the Agricultural Border: A new kind of cooperativism? In: International Summit of Cooperatives, 2014, Quebec. **Cooperatives' Power of Innovation**. Quebec, 2014. p. 683 – 698.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 184-201.
- BIJMAN, J.; HANISCH, M.; SANGEN, G. V. D. Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 85, n. 4, p. 641–661, 2014.
- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VAN OIJEN, A. Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3–5, p. 204–217, abr. 2013.
- BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras

providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 13 jun. 2017.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. **Journal on Chain and Network Science**, v. 11, n. 3, p. 251–262, jan. 2011.

CARLBERG, J. G.; WARD, C. E.; HOLCOMB, R. B. Success factors for new generation cooperatives. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 9, n. 1, p. 62–81, 2006.

CASAGRANDE, D. J; MUNDO NETO, M. Administração em cooperativas agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da COAMO. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, n. 2, 2012.

CHADDAD, F. R. Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 4, p. 445–461, 2012.

CHADDAD, F. R. **Economia e Organização da agricultura brasileira**. São Paulo: Elsevier, 2017.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding New Cooperative Models: An ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 348–360, set. 2004.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L.; HECKELEI, T. Testing for the Presence of Financial Constraints in US Agricultural Cooperatives: An Investment Behaviour Approach. **Journal of Agricultural Economics**, v.56, n. 3, p. 385 - 397, 2005.

CHADDAD, F. R.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3–22, jan. 2013.

COASE, R.H. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. (Org), **The nature of the firm**. New York: Oxford University Press, 1991.

COLTRAIN, D.; BARTON, D.; BOLAND, M. Differences between new generation cooperatives and traditional cooperatives. **Department of Agricultural Economics: Kansas State University**, 2000, p. 1- 9.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, dez. 1995.

COOK, M. L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. **Sustainability**, v. 10, n. 1586, p.1-20, maio 2018.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249–1253, 2004.

COOK, M. L.; BURRESS, J. M. The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance. **Managerial And Decision Economics**, v. 34, p. 218 - 229, 2013.

COOK, M. L.; ENDOWED, R. D. P.; CHADDAD, F. R. **Capital Acquisition in North American and European Cooperatives**. Madison: Filene Research Institute, 2006.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership? **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**, 1998.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative. **The Finnish Journal of Business Economics**, Helsinki, 1999. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10355/423>>. Acesso em: 09 de jan. 2018.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Ill-defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agricultural Cooperatives. In Claude Menard (ed.) **Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics**. London: Edward Elgar Publishing, 2000, p. 335-348.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e Decisões de Gestão em Organizações Cooperativas Agropecuárias Brasileiras**. 2010. 133 p. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; FURQUIM DE AZEVEDO, P. Separação entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 285–300, jun. 2012.

COSTA, P. R. N.; STÖBERL, P. R. Cooperativas e representação política empresarial no Brasil: o caso do cooperativismo rural no Paraná. **Política & Sociedade**, v. 15, n. 32, p. 258-281, Abr. 2016.

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

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

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

DOWNING, M.; VOLK, T. A.; SCHMIDT, D. A. Development of new generation cooperatives in agriculture for renewable energy research, development, and demonstration projects. **Biomass and Bioenergy**, v. 28, n. 5, p. 425–434, 2005.

EGGERTSSON, T. Economic behavior and institutions. **Cambridge Surveys of Economic Literature**. New York: Cambridge University Press, 1990.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v.26, n. 2, p. 301–325, 1983.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. N. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. 2014. 221 p. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

GIANNAKAS, K.; FULTON, M.; SESMERO, J. Horizon and Free-Rider Problems in Cooperative Organizations. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, v. 41, n. 3, p. 372-392, 2016.

GOV/MS - Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. **Reinaldo Azambuja destaca recorde nas exportações de MS: US\$ 5,69 bilhões em 2018**. Disponível em <<http://www.ms.gov.br/reinaldo-azambuja-destaca-recorde-nas-exportacoes-de-ms-us-569-bilhoes-em-2018>>. Acesso em 09 Jan. 2019.

GRASHUIS, J.; COOK, M. L. An examination of new generation cooperatives in the upper midwest: successes, failures and limitations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 2018.

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

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

HANSMANN, H. **The Ownership of Enterprise**. Cambridge: Belknap Press of the Harvard University Press, 1996.

HANSMANN, H. All firms are cooperatives – and so are governments. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 2, n. 2, p. 1–10, 2013.

HARRIS, A.; STEFANSON, B.; FULTON, M. New Generation Cooperatives and Cooperative Theory. **Journal Of Cooperatives**, v. 11, p. 15 - 28, 1996.

HART, O. **Firms, contracts and financial structure**. Claredon Lectures in Economics. Oxford: Oxford University Press, 1995.

HART, O.; MOORE, J. The governance of exchanges: members' cooperatives versus outside ownership. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 12, n. 4, p. 53 - 69, 1996.

HENDRIKSE, G.; FENG, L. Interfirm cooperatives, In: **Handbook of Economic Organization**: Integrating Economic and Organization Theory,Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 501-521.

HOLLAND, S. J.; ROBERT, P. K. Trading mechanisms for New-Generation Cooperative Stock: The Architecture of Organizational Formation and Demise. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1262-1268, 2004.

ICA - Aliança Internacional Cooperativa. **History of the co-operative movement**. Disponível em <<https://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>>. Acesso em: 03 Jan. 2018.

ILIOPOULOS, C. New Generation Cooperatives: The potential of an innovative institutional arrangement for mediterranean food supply chains. **New Medit**, v. 4, n. 1, p.14–20, 2005.

ILIOPOULOS, C.; HENDRIKSE, G. Influence Costs in Agribusiness Cooperatives. **International Studies of Management & Organization**, v. 39, n. 4, p. 60 - 80, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KALOGERAS, N.; PENNING, J. M. E.; BENOS, T.; DOUMPOS, M. Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 80–95, jan. 2013.

MAPA - Ministério da Agricultura , Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 04 Jan. 2018.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Centro-Oeste lidera produção agropecuária do país cujo valor total é de R\$ 552 bilhões**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/valor-da-producao-agropecuaria-de-2018-e-de-r-552-bilhoes>>. Acesso em: 09 Jan. 2019.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Municípios do agronegócio lideram crescimento do PIB**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/municipios-do-agronegocio-lideram-crescimento-do-pib>>. Acesso em: 08 Jan. 2019.

MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. Introduction. **Handbook of New Institutional Economics**. Netherlands: Springer, 2008, p. 1-18.

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

MUELLER, B. Economia dos Direitos de Propriedade. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. **Direito e Economia**. São Paulo: Campus, 2005. p. 91-101.

NILSSON, J. The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. **Swedish Journal of agricultural research**, v. 28, n. 1, p. 39–47, 1998.

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **SESCOOP/PR 10 ANOS: História/Parte 3: Recoop deu novo fôlego ao setor.** Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/13318-13318>>. Acesso em: 13 Mar. 2019.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo?** Disponível em: <<http://www.ocb.coop.br/#/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 03 Jan. 2018.

OCB/MT - Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Mato Grosso. **Cooperativas de Mato Grosso.** Disponível em: <<http://ocb.ocbmt.coop.br/cooperativismo/evolucao-do-cooperativismo-mt/5749>>. Acesso em: 04 Jan. 2019.

OCB/MS - Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul. **Panorama do Cooperativismo Sul-mato-grossense 2018.** Disponível em: <<http://www.ocbms.org.br/public/publicacoes/8170-panorama.pdf>>. Acesso em: 13 Dez. 2018

PIVOTO, D.; WAQUIL, P. D.; OLIVEIRA, C. A. O.; MORES, G. V.; CORTE, V. F. D. Gestão de organizações cooperativas: o problema do portfólio em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 51-62, 2014.

RICHARDSSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. - 14. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

RICKETTS, M. Rent seeking, entrepreneurship, subjectivism and property rights. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, n. 143, p. 457-466, 1987.

RICKETTS, M. **The economics of Business Enterprise.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002. 575 p.

SEXTON, R. J. Cooperatives and the Forces Shaping Agricultural Marketing. **American Agricultural Economics Association**, p. 1167 – 1172, Dez. 1986.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251–273, 2012.

STAATZ, J. M. **The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences.** Washington, D.C.: USDA, 1987, 28p. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.667.862&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 09 Ago. 2018.

STEFANSON, B.; FULTON, M.; HARRIS, A. **New Generation Co-operatives: Rebuilding Rural Economies.** Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives, 1995.

SYKUTA, M. E.; COOK, M. L. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 83, n. 5, p. 1273–1279, 2001.

VALENTINOV, V.; ILIOPOULOS, C. Property Rights Problems in Agricultural Cooperatives: A Heterodox Institutional Perspective. **German Journal of Agricultural Economics**, v. 61, n. 3, p. 139 – 147, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, p. 453-486, 1993.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, set. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Carta de Apresentação da Pesquisadora.

Campo Grande, 05 de Julho de 2018.

Prezado(a) Senhor(a),

A Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) gostaria de contar com a participação de V. S.^a em uma pesquisa que vem sendo realizada junto às cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul. Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e está sendo desenvolvida pela aluna de mestrado Alessandra Hocayen da Silva com a orientação da Professora Silvia Morales de Queiroz Caleman, doutora em Administração com reconhecida experiência em pesquisas na área do agronegócio.

O estudo tem por objetivo analisar as inovações organizacionais das cooperativas agropecuárias do Estado de Mato Grosso do Sul em relação à estrutura de Governança dessas organizações, de modo a explorar os vários modelos alternativos de cooperativas que vêm surgindo em nosso estado. Solicitamos a colaboração de V. S.^a. para a realização de entrevistas com ao menos um membro do Conselho de Administração e com o principal executivo (CEO) da cooperativa.

Ressalta-se que para garantir a confiabilidade dos dados coletados por meio de entrevistas eles serão analisados de forma agregada de modo que não poderão ser identificados nem respondentes nem suas respectivas organizações. Salientamos que sua participação é muito importante para o sucesso do estudo e nos comprometemos a lhe enviar os resultados da pesquisa, caso seja de seu interesse, por meio de um resumo executivo ou apresentação na organização. Com o retorno dos resultados da pesquisa busca-se promover a discussão sobre.

A mestrandia Alessandra Hocayen da Silva entrará em contato com V. S.^a para marcar a entrevista em data e horário de sua conveniência. Aproveitamos a oportunidade para agradecer o apoio e reiterarmos nosso apreço pelas cooperativas que colaboram com pesquisadores da UFMS ao tempo que nos colocamos ao seu

inteiro dispor para esclarecimentos por meio do email hocayen@yahoo.com.br ou pelo telefone (21) 98000-9598.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman

(silvia.caleman@ufms.br)

Aceite da Cooperativa em participar da pesquisa:

Nome:

Cooperativa:

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ANÁLISE DE ESTATUTO E ATAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Caracterização geral

1. Ano de fundação.
2. Principais atividades econômicas da cooperativa.
3. Área de atuação da cooperativa (municípios).
4. Critérios de entrada de novos membros.

MODELOS ALTERNATIVOS

5. Está previsto em estatuto ou regimento o estabelecimento de contrato de entrega da produção (obrigação de entrega)?
6. Está previsto em estatuto ou regimento o investimento em ativos proporcional ao direito de entrega?
7. Critérios para entrada de novos membros.
8. Valor da taxa de adesão

Direito de controle

9. Como se dá o direito de voto? Existe delegação?
10. O Conselho de Administração ou órgão similar possui quais direitos de decisão?
11. Qual o tempo de mandato do C.A? Existe reeleição?
12. Que órgão decide sobre alienação de ativos?
13. Está previsto em estatuto ou regimento a contratação de um executivo principal (CEO)?
14. O executivo principal (CEO) possui quais direitos de decisão?

Direito de resíduo

15. Existe remuneração do capital social?
16. Houve sobras nos últimos anos?
17. Qual foi a destinação das sobras? Reinvestimento ou distribuição?

18. Em caso de demissão ou espólio, com se dá a devolução do capital?
19. Como está estabelecido em Estatuto/Regimento o percentual das sobras destinadas aos fundos?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO**

CONHECENDO A COOPERATIVA

Data: __/__/__

Nome da Cooperativa:

Parte 1: Identificação

Entrevistado:

Cargo/função:

Há quanto tempo no cargo/função:

Parte 2: Caracterização da Cooperativa

1. Como surgiu a cooperativa? Fale um pouco do histórico.
2. Qual o número de funcionários?
3. Qual o total de cooperados?
4. Qual o negócio da cooperativa?
5. Faturamento anual (aproximado) da cooperativa.
6. A maioria das propriedades tem aproximadamente quantos hectares?

Parte 3: Modelos alternativos

7. Existe contrato de obrigação de entrega da produção na cooperativa?
8. Parte da produção do cooperado pode ser comercializada direto no mercado ou existe exclusividade com a cooperativa?
9. Existe penalidade em caso de não entrega da produção?
10. Há investimento dos membros de forma antecipada e proporcional ao uso dos ativos?
11. Quando há “chamada de capital” na cooperativa para novos projetos, todos os membros contribuem ou apenas os que farão uso do ativo?
12. Quais os critérios para entrada de novos membros?

13. Qual o valor da taxa de adesão à cooperativa?

Parte 4: Restrições em cooperativas agropecuárias

14. Qual o percentual dos cooperados que trabalham com mais de uma cultura? Quais culturas?

15. Qual a participação percentual de cada atividade econômica no faturamento da cooperativa?

16. Há expectativa de expansão dos negócios da cooperativa?

17. Existe cooperado ou grupo de cooperados que lidera as discussões e decisões na cooperativa?

18. A média de idade dos cooperados?

19. Os produtores que não fazem parte da cooperativa de alguma forma se beneficiam do negócio?

20. A cooperativa é orientada para os membros ou para o mercado? Há agregação de valor aos produtos?

21. Qual a média de idade dos cooperados?

Parte 5: Direito de controle

22. O membro eleito também ocupa a função de executivo principal (CEO) da cooperativa?

23. Os membros do C.A tem envolvimento com atividades rotineiras na cooperativa? Quantas horas na semana são gastas dessa forma?

24. O executivo principal (CEO) exerce que atividades dentro da cooperativa?

25. O executivo principal (CEO) tem autonomia para admitir e demitir funcionários?

26. Quem (órgão) estabelece a remuneração do CEO?

27. A cooperativa estabelece contrato formal com o CEO?

28. Existe algum tipo de bônus ou outro incentivo para o CEO?

29. Quem sugere e implementa ações/projetos na cooperativa?

30. Quem aprova e monitora ações/projetos na cooperativa?

31. Como se dá o direito de voto? Existe delegação?

32. Quem (órgão) decide sobre alienação de ativos?

Parte 6: Direito de resíduo

33. O capital social é remunerado?
34. Em caso de espólio ou saída, como se dá a devolução do capital social?
35. Como se dá a destinação das sobras?
36. O retorno das sobras é proporcional às transações ou também ao investimento do capital?
37. Quais são os fundos existentes na cooperativa e qual o percentual das sobras para cada fundo?