

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL: estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia (CAROL)<sup>1</sup>**

Thomaz Fronzaglia<sup>2</sup>

## **1 - INTRODUÇÃO**

As mudanças institucionais enfatizam a necessidade das discussões sobre governança corporativa em cooperativas agropecuárias brasileiras. As principais mudanças relacionadas às instituições de governança das cooperativas agrícolas tiveram início nos últimos anos da década de 1980 e podem ser expressas em quatro acontecimentos fundamentais:

- 1) A Constituição de 1988 mudou o regime de controle<sup>3</sup> das cooperativas (CRÚZIO, 1999) e o controle da gestão das cooperativas passou a ser atribuído a seus próprios associados, por meio de seus órgãos especializados (Lei 5.764/71), que são o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.
- 2) Esgotamento do modelo de financiamento público da agricultura com o crédito subsidiado repassado por meio de cooperativas, sendo que o custo de capital e sua análise de risco tornaram-se fatores de grande impacto nos custos de governança financeira das cooperativas agropecuárias.
- 3) A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) prescreveu a execução de um programa de monitoramento no XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília, Distrito Federal, em 1997. Porém, permanece a grande dificuldade de operacionalização desse mecanismo (BIALOSKORSKI NETO, 1998a), pois o cooperativismo, no Brasil, não encontra uma organização especializada na verificação de pontos impor-

tantes que condicionam a eficiência de cooperativas e formas eficientes de sinalizar seus indicadores aos associados a custo compensador e de forma isenta da política de representação oficial (CRÚZIO, 1999; ZYLBERZSTAJN et al., 1997). Esses fatores dificultam a instituição de um mecanismo eficiente que faça valer as boas práticas da autogestão de cooperativas.

- 4) Em 1999, com a implementação do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP)<sup>4</sup> e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP)<sup>5</sup>, o sistema cooperativo intensificou essa discussão.

Houve vários desenvolvimentos metodológicos (MENEGÁRIO, 2000; BIALOSKORSKI NETO, 2000), cujos resultados analíticos (BIALOSKORSKI NETO; NAGANO; MORAES, 2001; COSTA e BIALOSKORSKI NETO, 2004; DIETRICH; ARCELUS; SRINIVASAN, 2005) apontam para a análise de risco com indicadores econômico-financeiros tradicionais, quando se buscava prever o desempenho econômico de cooperativas agropecuárias e sua capacidade de honrar compromissos com credores.

Entretanto, as aplicações de métodos estatísticos baseados em dados financeiros publicados pelas cooperativas não oferecem explicação dos processos de governança corporativa. A busca em identificar e prever a saúde financeira, além da intensificação do processo de capacitação gerencial, e as normatizações dos processos de gestão das cooperativas não têm se pau-

---

<sup>1</sup> Registrado no CCTC, IE-70/2005.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Mestre, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (e-mail: thomazfronzaglia@iea.sp.gov.br).

<sup>3</sup>Até então eram controladas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), órgão que era responsável pela autorização de seu funcionamento e fiscalização.

---

<sup>4</sup>O RECOOP é uma política pública voltada ao refinanciamento de passivos, condicionada à reestruturação da gestão das cooperativas agropecuárias, capacitação e monitoramento da autogestão cooperativista.

<sup>5</sup>Entidade que seria responsável por estruturar e conduzir uma política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas na aplicação dos recursos do RECOOP.

tado nos problemas dos custos de controle<sup>6</sup> e influência<sup>7</sup> que implicam a sobrevivência dessas organizações. É preciso discutir os mecanismos de governança corporativa, sua relação com o processo decisório e a governança financeira, que implicam custos organizacionais.

É freqüente observar que estudos e retóricas sem um maior aprofundamento teórico-metodológico advogam a profissionalização da gestão das cooperativas sem se atentar à sua conceituação apropriada e quais construtos caracterizam esse fenômeno de forma relevante para a análise dos incentivos e estabelecimento de políticas para melhorar a governança corporativa.

Este artigo traz um estudo empírico qualitativo, procurando mostrar que o entendimento das dinâmicas da governança corporativa é complementar à análise quantitativa de resultados econômico-financeiros e aos fins de monitoramento. Realizou-se o estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia (CAROL), cooperativa agroindustrial que buscou resolver seus custos de agência da governança corporativa sofrendo uma reorganização de sua estrutura organizacional, quando a complexidade desafiava o controle, no entanto, sem fazer a “separação entre propriedade e controle”. Por fim, a CAROL teve que sair de negócios nos quais não era competitiva (má adaptação *ex-post*). O resultado desta análise mostra que, para se monitorar e prescrever práticas de governança corporativa e analisar seus impactos com métodos objetivos, é necessário compreender os mecanismos que levaram à escolha de um modelo de governança corporativa. Para o caso estudado, discutem-se proposições a respeito do potencial de controle, alinhamento de interesses e benefícios do controle.

## 2 - GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As cooperativas aumentam cada vez mais a dispersão da propriedade em busca de ganhos de tamanho e escala de operações,

maior integralização de capital e compartilhamento dos riscos. Dependendo da complexidade<sup>8</sup> e do número de associados da cooperativa, esses benefícios são contrabalançados pelos custos de agência. Cria-se a necessidade de comprometimentos por meio de mecanismos de monitoramento, incentivos, sanções, salvaguardas contratuais, existência de punições e custo da reputação, que emergem de estruturas sociais, cujas instituições definem direitos de propriedade claramente definidos como elementos importantes para a realização das transações (WILLIAMSON, 1993, 1996a; NORTH, 1992).

Na cooperativa agrícola (HANSMANN, 1988), o proprietário é usuário e controlador por meio do diretor eleito. Na ausência de uma relação de confiança na cooperativa agroindustrial, o problema de controle é intensificado por vários problemas: a) não-transferência de direitos de transação (quotas-parte), que não permite um mercado sinalizador da avaliação da *performance* e acarreta uma maior dificuldade dos membros em monitorar a gestão; b) os direitos de propriedade sobre os ganhos líquidos gerados pela cooperativa tendem a ser difusos, pois são vagamente definidos; c) as medidas de *performance* são pouco disseminadas, uma vez que a eficiência da cooperativa é relativa dependendo do ponto de vista do agente interessado; d) o monitoramento é fraco e a maior sinalização ocorre pelo desvio de entrega da produção para outras alternativas em relação à cooperativa, a custo da perda de eficiência da cooperativa no longo prazo. Hansmann (1999) e Volk (2000) consideram relevante o controle exercido na forma de usuário. Essa suposição está relacionada a ambientes culturais diferenciados, ao tamanho da cooperativa, seu sistema de representação e atividades de influência (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

A forma mais direta de controle em cooperativas tradicionais são os conselhos de administração<sup>9</sup> (GLAESER, 2002), os quais, por sua vez, criam a relação agente-principal, cujos

<sup>6</sup>Advindo da relação agente-principal, quando há dificuldade de monitorar o agente (BERLE; MEANS, 1932 e FAMA, 1980).

<sup>7</sup>Advindo dos custos gerados na relação múltiplos principais-agente na tentativa de influenciar o agente (MILGROM; ROBERTS, 1988; ILIOPOULOS; COOK, 1999 e GRIPSRUD; LENVIK; OLSEN, 2001).

<sup>8</sup>Complexidade é associada à estrutura de governança e assimetria de informações (JENSEN; MECKLING, 1995).

<sup>9</sup>Hviid (2001) supõe que nas cooperativas de laticínios da Dinamarca houve incentivos para o conselho de administração monitorar, pois os diretores concentravam 20% do faturamento e direito ao resíduo, havia incentivos de remuneração associados à *performance* dos executivos, além do custo de reputação e da responsabilidade ilimitada.

benefícios privados do controle<sup>10</sup> podem se constituir em um incentivo para o associado se candidatar ao exercício dos cargos no conselho de administração e se perpetuar<sup>11</sup> no controle, quando a propriedade é dispersa e o monitoramento difícil.

A estrutura de capital também implica o comportamento dos dirigentes. A ausência de programas de restituição do capital ao associado e a alocação da maior parte do capital próprio em fundos indivisíveis diminuem a observância da conta de capital integralizado pelo associado, criando maior liberdade aos dirigentes (FRONZAGLIA e BIALOSKORSKI NETO, 2000; BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD, 2005).

O capital próprio<sup>12</sup> em cooperativas tradicionais perde vantagem como fonte de incentivo no controle, pois o custo do capital próprio das cooperativas é subavaliado (LAZZARINI; BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 1999) e, portanto, aproxima-se mais a um fundo perdido, se comparado aos incentivos gerados pelo capital de terceiros ou pelo mercado secundário de capital de risco. Apesar das restrições financeiras típicas de cooperativas, se uma cooperativa agroindustrial tradicional crescer com capital próprio, a diminuição dos custos de governança financeira não compensa o aumento dos custos de agência, pois não há mecanismos de controle eficientes.

O capital de terceiros cria incentivo ao alinhamento dos interesses do executivo com o da organização, em função dos credores poderem assumir o controle da organização no caso de insolvência. Porém, o financiamento via capital de terceiros se torna mais custoso quando a especificidade do ativo cresce, pois seu uso alternativo como garantia perde valor (WILLIAMSON, 1996b; BIALOSKORSKI NETO, 1998b).

Nesse caso, os financiadores teriam um controle mais eficiente colocando seus representantes no conselho de administração como mem-

bro externos (Grossman e Hart, 1982 apud WILLIAMSON, 1996b, p. 80; MILGROM e ROBERTS, 1992, p. 496). Porém, nas cooperativas agrícolas brasileiras, a Lei 5.764/71 permite o acesso a esses cargos apenas aos cooperados, os quais passam a ser avalistas da cooperativa. Portanto, através do capital de terceiros pode-se aumentar o comprometimento dos agentes por meio dos avais pessoais (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 328). Entretanto, como os avais estão condicionados ao poder econômico dos dirigentes, eles podem se tornar um subterfúgio para a perpetuação no controle.

Para o caso dos executivos, a competição limita tanto os salários quanto benefícios não pecuniários, e os custos de agência serão diretamente relacionados ao custo de monitorar a *performance*<sup>13</sup>, de substituir o executivo e de sua reputação (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 333; FAMA, 1980; DEMSETZ, 1983, p. 387; RICKETTS, 1987). Portanto, Ricketts (1987) conclui que os incentivos ao esforço dos executivos serão maiores se forem contratados fora da cooperativa, pois são fracos os incentivos do ambiente interno da cooperativa para o executivo-proprietário.

A questão da separação entre propriedade e controle (BERLE e MEANS, 1932) evoluiu para a discussão do sistema de controle das decisões (FAMA e JENSEN, 1983a). Isso implica a caracterização do processo estratégico em que o controle das decisões seja separado de sua administração<sup>14</sup>.

Em cooperativas agroindustriais brasilei-

<sup>10</sup>Os benefícios privados do controle são aqueles auferidos por proprietários no controle em detrimento dos seus sócios.

<sup>11</sup>Com a possível utilização de recursos da cooperativa para restringir os processos políticos como a formação de comitês de associados ou representação por região, tal mecanismo de manutenção do controle (BANERJEE et al., 2001; FRONZAGLIA, 2003) é um aspecto importante na redução do problema dos custos de influência, porém com aumento do problema dos custos do controle.

<sup>12</sup>O capital próprio tem um custo de governança financeira menor para investimentos em ativos mais específicos, comparativamente ao capital de terceiros (WILLIAMSON, 1996b; BIALOSKORSKI NETO, 1998b).

<sup>13</sup>A forma organizacional é um construto já bem validado na sua relação com os custos da divergência gerencial (CHANDLER, 1962; WILLIAMSON, 1964). É importante considerar que as derivações da criação de unidades de negócios e o mercado interno de capitais das firmas são importantes formas de criação de incentivos ao esforço dos executivos e à competição por recursos em função de maior visualização dos seus resultados, além de resolver o problema da carga informacional da alta administração e os problemas dos custos de influência (MILGROM; ROBERTS, 1990) advindos das solicitações dos membros sobre a diretoria.

<sup>14</sup>Os construtos elaborados, a partir de então, focam-se na hierarquia de decisões e conselhos de administração que ratificam e monitoram as decisões mais importantes da organização, empregam e despedem, compensam os executivos tomadores de decisão; e estruturas de decisão que encorajam monitoramento mútuo entre agentes de decisões. Atividades de controle para o monitoramento dependem de recursos para alinhar os interesses de agentes aos dos proprietários. Esses métodos incluem conselho fiscal, auditoria (interna e externa), análise de risco realizada por credores, sistemas de controles internos formais, restrições orçamentárias, estabelecimento de incentivos compensatórios (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 326).

ras, o conselho de administração e o conselho fiscal são escolhidos, via de regra, dentre os membros sem experiência executiva empresarial, ficando em desvantagem no seu papel de monitoramento do processo estratégico que envolve a diretoria executiva e o executivo principal, no qual há grande assimetria de informações<sup>15</sup>. Dessa forma, o conselho fiscal tem sido tradicionalmente confinado ao seu papel de aprovar os demonstrativos financeiros e o conselho de administração de ratificar o processo decisório conduzido pela diretoria executiva. Já os auditores independentes, frequentemente, são contratados pelo conselho de administração para aprovar as contas da cooperativa.

Há fatores que fazem com que a restrição dos direitos de decisões em agentes especializados seja mais eficiente em organizações complexas do que nas não-complexas. Complexidade é aqui associada à alocação de direitos decisórios aos agentes detentores de diferentes tipos de conhecimentos, gerais ou específicos, e às dimensões de assimetria de informação, em função do tamanho da firma, forma organizacional e outros custos associados à transferência de conhecimento que implicam a estrutura de governança (JENSEN e MECKLING, 1995).

Nas cooperativas pequenas e não-complexas, os membros eleitos como dirigentes concentram os principais direitos de decisão e não sofrem a maior parte do efeito das suas decisões, pois há um número considerável de membros possuidores de direitos sobre os retornos líquidos provenientes da cooperativa. Entretanto, o problema dos custos do controle pode não ser intenso em cooperativas pequenas não-complexas, pois pode haver vínculos de confiança e custos de reputação que podem dispensar outros mecanismos de controle.

Com a expansão dessas organizações, que se tornam complexas, com a propriedade dispersa e com direitos sobre os retornos difusos, os dirigentes sofrem menos monitoramento, distanciando-se dos associados, podendo auferir ganhos privados em detrimento dos outros membros<sup>16</sup> (ZYLBERSZTAJN, 1994).

<sup>15</sup>Assimetria de informação (AKERLOF, 1970) ocorre quando uma das partes, em uma transação, não tem o mesmo conhecimento sobre os atributos do que está sendo transacionado em comparação com a outra parte, portanto, este é um problema das relações sociais em geral, para diversos tipos de empresas, não exclusivos de cooperativas.

<sup>16</sup>São custos de agência, em função do problema dos custos do controle, o qual ocorre em qualquer sociedade

Nesse caso, formas de minimizar o problema dos custos do controle, como a separação entre propriedade e controle com descentralização e alternância do poder decisório, não foram o padrão encontrado na evolução das cooperativas agroindustriais, com perpetuação dos mesmos agentes no controle (ZYLBERSZTAJN et al., 1996; SILVA, 1994). Há uma dificuldade peculiar em fazer a transição alternando entre modelos de governança demandados pelo crescimento em tamanho ou necessidade de prestação pública das contas. Tal processo é caracterizado por Gill (2001) e Fronzaglia (2003) como um fator histórico da organização que implica a escolha do sistema de governança.

### 3 - ESTUDO DE CASO

No Brasil, em cooperativas agroindustriais tradicionais complexas, nas quais o capital e o direito de decisão são dispersos entre muitos associados, Silva (1994), Zylbersztajn (1993 e 1994) e Zylbersztajn et al. (1996) caracterizam a não separação entre propriedade e controle, o que implica a perda de eficiência da gestão.

No entanto, não têm sido definidos os mecanismos que determinam a hierarquia de decisões, enfatizando-se apenas suas implicações e reforçando a não existência de controle sobre os custos de agência.

É necessário explicar empiricamente os incentivos que levam à não separação de propriedade e controle, mesmo quando essas organizações atingem considerável nível de complexidade. Portanto, este estudo de caso explica o motivo de uma organização não se adaptar dentro do modelo de governança corporativa que é preconizado pela teoria de agência, em busca de maior competitividade, e define os fatores que influenciam a não separação entre propriedade e controle. Para tanto, buscou-se identificar: a) a estrutura contratual da hierarquia de decisões estratégicas ou a especificação dos direitos de decisão; b) o envolvimento efetivo dos tomadores de decisão; e c) os interesses dos grupos de proprietários a partir da estrutura de controle.

com muitos proprietários. Mas são mais graves em cooperativas, devido à ausência de mecanismos de controle, como hierarquias de decisão ou poder efetivo de saída do associado, por meio da alienação total dos seus direitos no mercado de ações. O que não quer dizer que esses mecanismos sejam suficientes.

A escolha do caso baseou-se nas características desejáveis de uma cooperativa agro-industrial que tivesse atingido um nível de complexidade suficiente para se caracterizar a evolução dos mecanismos de governança corporativa.

A CAROL distribui insumos aos quatro mil cooperados, comercializa grãos e industrializa óleo/farelo de soja, sendo responsável por 2% da produção nacional de soja.

A pesquisa qualitativa (HOWARD, 1985) buscou trabalhar com várias fontes de evidência (JONES, 1985). Os dados foram coletados em arquivos de documentos<sup>17</sup> e por meio de entrevistas de grupos de elite (MARCHALL e ROSSMAN, 1995). O tratamento dos dados procedeu-se com a codificação dos dados qualitativos (COFFEY e ATKINSON, 1996). Realizou-se a análise dos dados empregando a técnica de análise de conteúdo (MARCHALL e ROSSMAN, 1995).

Uma forte interação entre objeto e contexto, objetivo do estudo de caso (YIN, 2001), foi atingida e demonstrada na descrição e explicação. Foi descrita a hierarquia das decisões estratégicas, na qual os contratos estabelecidos conferem à diretoria executiva grande autonomia em relação ao Conselho de Administração, tornando-se, assim, a última instância a exercer o controle efetivo sobre a organização.

Nesse particular, observou-se a não separação das decisões, a despeito de uma maior complexidade organizacional atingida pela CAROL, no início da década de 1990, quando passou a controlar diversas empresas subsidiárias. Descreveu-se a estrutura de controle por meio da análise da forma de composição dos órgãos de decisão e identificaram-se os incentivos dos dirigentes no contexto evolutivo da estrutura de governança da cooperativa.

A evolução do funcionamento do Conselho de Administração mostrou que o crescimento e a maior complexidade da cooperativa tornou difícil para o Conselho de Administração exercer o controle da CAROL com apenas três diretores-executivos e a ação empreendedora do presidente. A evolução do porte da CAROL foi observada, em função da evolução do número de cooperados e funcionários e do ativo total e do faturamento (Figura 1).

A evolução do volume de investimentos

<sup>17</sup>Atas de reuniões do conselho de administração, relatórios de auditoria, demonstrativos financeiros e relatórios anuais.

em outras empresas e do ativo imobilizado em relação ao ativo total mostra as transformações estruturais da CAROL (Figura 2).

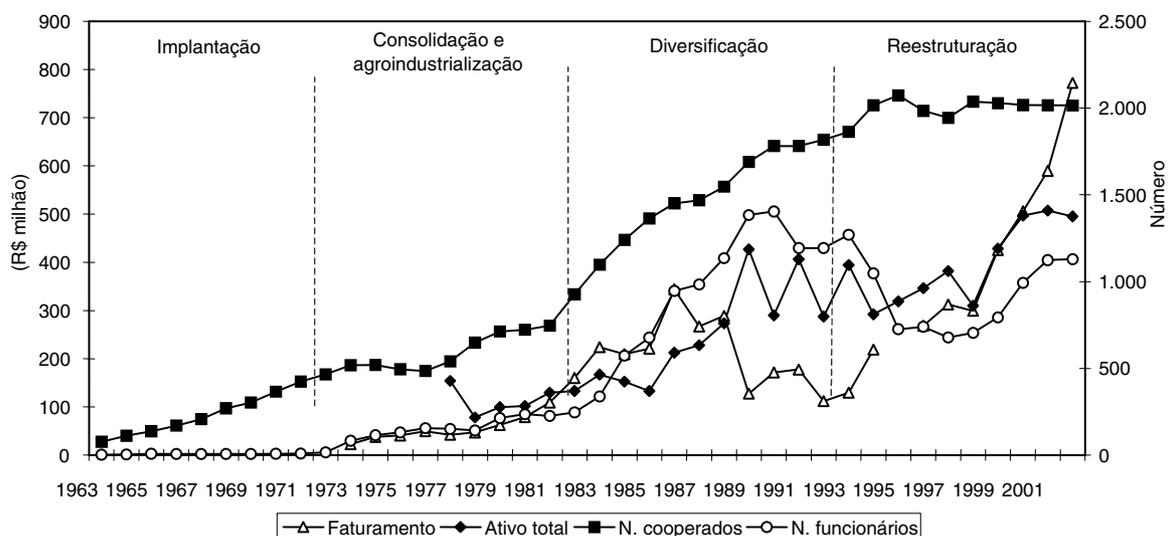
O primeiro período (1963-73) é marcado pela estabilidade da taxa de crescimento do número de associados interessados na comercialização de insumos e uma pequena estrutura funcional. No segundo período (1973-83), o faturamento tem um expressivo aumento e iniciam-se as imobilizações para a comercialização de cereais. No terceiro período (1983-93), os investimentos são intensificados com as aquisições e participações, que representaram um maior risco nas operações, uma vez que o grande faturamento das empresas controladas e coligadas que somava mais de três vezes o faturamento da CAROL, associado aos avais emitidos por ela, comprometia a cooperativa e demandava controles efetivos.

Pelo aumento da variação do faturamento pode-se observar o aumento da incerteza no ambiente das operações da CAROL e seu distanciamento dos cooperados. Em função desse processo, o Conselho de Administração discutia a necessidade de reaproximação com os associados para diminuir o risco das operações da cooperativa.

Em 1989, a CAROL obtém seu primeiro resultado negativo e intensifica o estudo de sua estrutura organizacional por meio da contratação de diversas consultorias. Tais estudos apontam a necessidade de uma reestruturação da CAROL e racionalização da utilização de recursos. No quarto período (1993-2003), é visível a diminuição do número de funcionários em função do processo de reestruturação.

Com o processo de diversificação e agroindustrialização, a maior complexidade organizacional demandou a separação dos processos de controles em divisões. Tal separação ocorreu durante o período de 1989 a 1995, com o processo de modernização dos controles e a separação completa da avaliação dos resultados<sup>18</sup>. O número de diretores-executivos aumentou de oito para doze com o intuito de facilitar o controle das

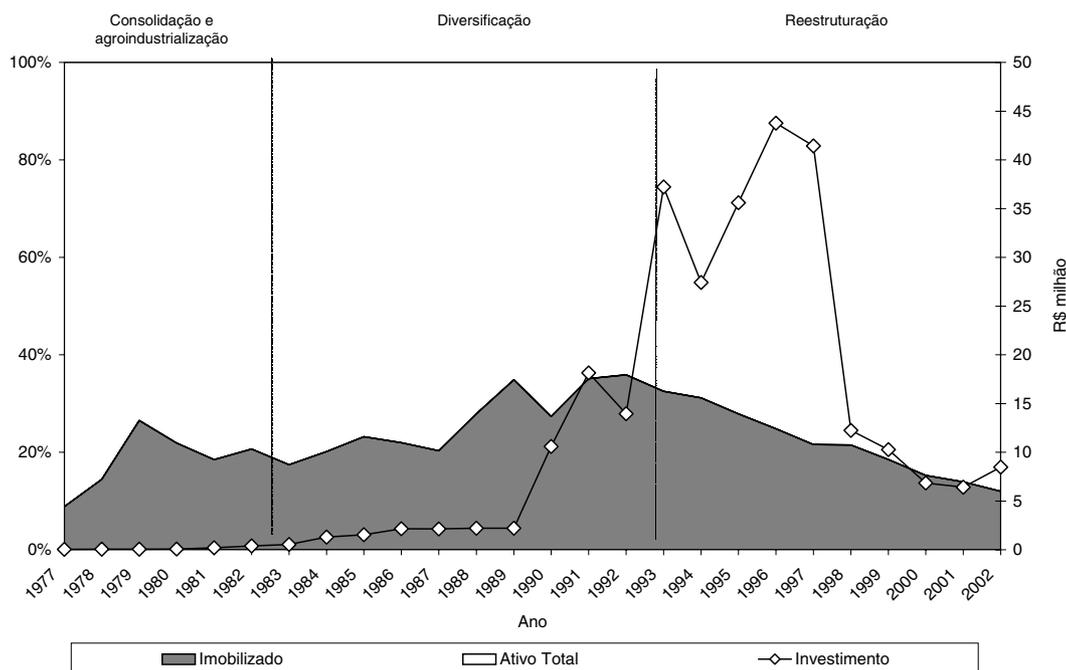
<sup>18</sup>De início, os benefícios advindos de tal estrutura organizacional (estrutura forma-M) não foram usufruídos por completo, pelo ineficiente mecanismo de incentivo ao mercado interno de capitais. A separação dos resultados financeiros e o estabelecimento de um mercado de financiamento cruzado entre divisões são incentivos positivos ao funcionamento desse mercado interno. No entanto, não há *pools* de capital separados e o cooperado não tem o acesso a seu capital social separado por divisão.



**Figura 1** - Evolução do Porte da CAROL, Faturamento, Ativo Total, Número de Cooperados e Número de Funcionários, 1963 a 2002<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Em valores de 31/12/2002, corrigidos pelo IGP-DI, da FGV.

Fonte: Elaborada a partir de dados dos demonstrativos financeiros da CAROL.



**Figura 2** - Evolução do Investimento e da Proporção do Imobilizado no Ativo Total, CAROL, 1977 a 2002<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Em valores de 31/12/2002, corrigidos pelo IGP-DI, da FGV.

Fonte: Elaborada a partir de dados dos demonstrativos financeiros da CAROL.

atividades da cooperativa pelo Conselho. No entanto, os diretores-executivos começaram a participar cada vez mais das atividades do dia-a-dia da divisão.

Na década de 1990 começaram a surgir evidências de que algumas divisões já não correspondiam com a fronteira de eficiência da cooperativa e que algumas informações não estavam

fluindo, como foi o caso do baixo desempenho da divisão de supermercados, que surpreendeu o Conselho, no início da década de 1990. Ficou evidente que o crescimento da CAROL, a diversificação das atividades e a necessidade de acompanhar a administração de empresas coligadas e controladas pela CAROL resultaram num aumento da complexidade da gestão. A integração vertical

para frente e para trás tornou a gestão suficientemente complexa para que os diretores começassem a ter dificuldades de acompanhar o desempenho das divisões e das subsidiárias, ao mesmo tempo. Relatórios apontavam a dificuldade de controlar o desempenho das empresas controladas e coligadas que aumentavam o risco das operações.

Também ocorreram perdas nas relações hierárquicas do topo de cada divisão: não havia especialização nas funções de controle e administrativas, pois a diretoria-executiva passou a atuar junto aos gerentes de cada divisão. Dessa forma, o superintendente passa a ter seu poder reduzido na sua ação de coordenação das divisões por meio dos gerentes, uma vez que todo o processo decisório é compartilhado com a diretoria-executiva em todas as fases (iniciação, ratificação, implementação e monitoramento). A hierarquia de decisões é formalizada no organograma, no qual o superintendente responde para o Conselho de Administração. Porém, não há regimento interno que contemple as atribuições do superintendente e do diretor-executivo, portanto, não há alçadas de decisões definidas. Os gerentes se reportam duplamente ao diretor-executivo e ao superintendente, porém este último é subordinado aos diretores-executivos, que atuam junto dos gerentes.

Existe uma resistência de assumir uma outra postura em relação a uma forma de controle dos executivos com a hierarquia estabelecida com a separação das decisões. Essa resistência de estabelecer uma separação estrita na hierarquia de decisões pode estar associada à dificuldade de os diretores exercerem um controle efetivo sobre os executivos, sem participar das decisões do dia a dia da cooperativa. Essa dificuldade de controle foi um dos motivos pelos quais houve a criação da diretoria-executiva, que passou a trabalhar junto aos gerentes das divisões, tendo em vista um maior potencial de controle.

O conselho de administração sempre foi eleito em chapa única e a diretoria-executiva é escolhida pelo presidente entre os membros do conselho. Os diretores-conselheiros têm menos informação para tomada de decisões, comparando-se com a diretoria-executiva, e não têm poder de veto<sup>19</sup>. Portanto, dificilmente os diretores-con-

selheiros contribuem como um corpo para tomar decisões de controle. Assim, os diretores-executivos são a última instância com poder de decisão de controle. Como esses diretores-executivos não são especializados nas decisões de controle de uma organização complexa, não querem colocar em risco seus avais e aumentar mais os custos de agência. Portanto, passaram a participar cada vez mais das decisões administrativas, conforme o aumento da complexidade da cooperativa, na busca de minimizar qualquer comportamento divergente que os executivos-profissionais viessem a tomar.

Portanto, foi observado que o Conselho de Administração governa e supervisiona as operações por meio da diretoria-executiva, que também gerencia as operações, junto com um coordenador dos funcionários. Os membros do Conselho atuam ativamente nas funções administrativas.

Nesse caso, o potencial de controle é traduzido pela necessidade da diretoria-executiva se envolver nas decisões administrativas em busca da minimização dos custos de agência, a despeito de que: a maior complexidade organizacional e dispersão da propriedade exigisse uma hierarquia de decisões com a separação entre decisões administrativas das decisões de controle. Apesar desta intenção de criar um mecanismo de diminuição dos custos de agência ter sido evidenciada, no caso das empresas controladas e coligadas não foi observado maior controle desses custos. Nesse caso, há fortes evidências de que, principalmente nas empresas coligadas e controladas, nas quais, além de ter havido a participação de associados nos conselhos, houve problemas de eficiência das decisões de controle e um aumento nos custos de transação *ex post* relacionados à má adaptação (WILLIAMSON, 1996a). O fato de a CAROL ter saído de atividades em que não era competitiva, concentrando-se nas atividades em que possuía mais competência, diminuiu a complexidade da gestão. Curiosamente, de uma forma ou de outra, tanto por meio da instituição da diretoria-executiva, quanto por meio da venda das empresas, a CAROL buscou resolver o impacto da pouca eficiência nas decisões de controle (custos de agência). No entanto, persistiu sem a “separação entre propriedade e controle”, ou seja, das decisões de controle e administrativas. Portanto, o potencial de controle tornou-se um fator que contribui para a não separação das decisões.

Assim, se chega à proposição **P1: os**

<sup>19</sup>O conselho é formado por seis diretores-conselheiros e seis diretores-executivos, sendo que o voto de desempate é do diretor-presidente, que é um diretor-executivo.

**associados que participam da gestão da cooperativa agrícola enxergam um potencial de controle quando as decisões administrativas e de controle são concentradas nos mesmos agentes da cooperativa.**

O que pode explicar alguma eficiência nesse sistema é a hipótese do alinhamento de interesses. Neste estudo, o alinhamento de interesses é traduzido pela presença dos avais pessoais concedidos pelos dirigentes nas operações de financiamento da cooperativa e pela responsabilidade de administradores. A evolução do endividamento geral da CAROL, dado pela relação do capital de terceiros, composto pelos Exigíveis de Curto e Longo Prazo (ECP+ELP), dividido pelo capital próprio, chamado de Patrimônio Líquido (PL), no período entre 1971 e 2002, mostra tendência de redução nas décadas de 1970 e 1980. A participação do capital de terceiros foi, portanto, uma importante forma de financiamento das operações da CAROL. A tendência foi revertida no início da década de 1990, quando revela crescimento (Figura 3).

Em 2002, 40% do total de exigíveis é financiado por doze bancos, sendo que dois desses bancos concentram 78% desses financiamentos, e praticamente todo o financiamento de longo prazo. Portanto, os recursos de terceiros de longo prazo não são pulverizados entre muitos credores, mas, sim, os de curto prazo, que desde a década de 1980 têm aumentado sua importância. Supõe-se que o maior monitoramento teria sido proveniente desses dois bancos credores dos financiamentos de longo prazo.

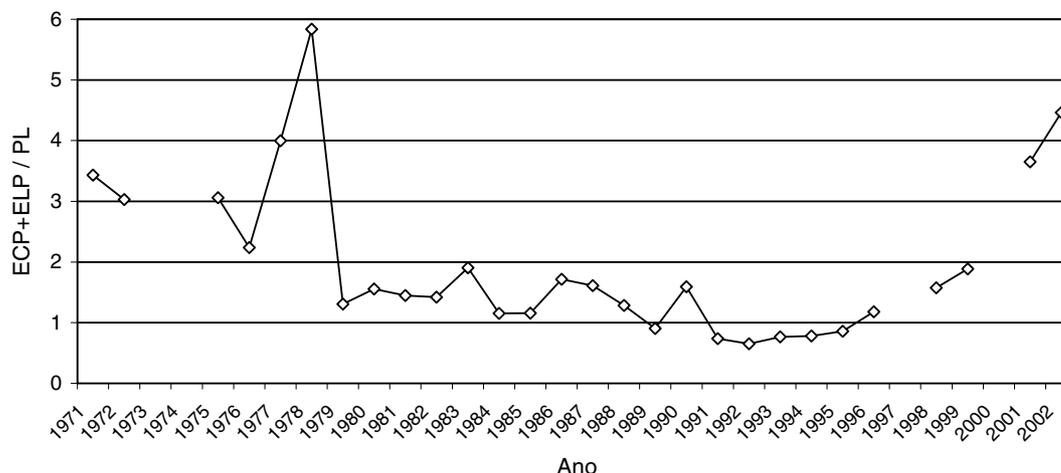
O fator de concessão de avais pessoais para financiamentos mostra sua importância desde a fundação da cooperativa. Esse fato é bastante relevante quando se considera o período<sup>20</sup> de permanência da responsabilidade de avalista com os credores por parte de um diretor e para que os diretores atuais se sintam seguros em relação à competência e responsabilidade de futuros substitutos. Todos os empréstimos e financiamentos são igualmente garantidos por hipotecas de imóveis da CAROL e avais dos diretores-executivos e conselheiros de administração. Apesar de ter sido apontada pelos entrevistados uma certa relação entre o poder econômico do

associado e a sua participação como membro do conselho, houve uma baixa correlação entre os avais pessoais e a participação econômica e entre os avais pessoais e o tamanho da propriedade rural dos membros do conselho. Os avais pessoais, a responsabilidade de administradores e a atividade de produtores rurais que dependem da cooperativa comprometem os diretores com a cooperativa. Portanto, chega-se à proposição **P2: os associados que participam de gestão da cooperativa agrícola se recusam a fazer uma separação estrita entre as decisões de controle e as decisões administrativas, pois têm interesses alinhados com os da organização.**

Na CAROL foram identificados benefícios do controle, traduzidos: a) pela manutenção de executivos por longos períodos; b) pelas estratégias de manutenção do controle; e c) pela projeção política e oportunidade de negócios.

a) O controle dos executivos é exercido pela diretoria-executiva com o acompanhamento da *performance* das divisões. No entanto, a *performance* das divisões é determinada, em grande parte, pela interdependência entre elas, nas atividades de aquisição e venda de insumos, captação de grãos, armazenagem, industrialização e comercialização. Adicionalmente, as atividades do Conselho de Administração implicam prover recursos críticos à organização, em cada exercício, como, por exemplo, buscar financiamentos, que, portanto, também influenciam na *performance* das divisões. Não há uma cobrança de resultados da implementação em cima exclusivamente dos executivos contratados, pois os diretores-executivos se comprometem nas decisões do dia a dia das divisões, além de participarem na elaboração de alternativas de decisões. No entanto, há um sistema de incentivo mencionado pelos diretores-executivos chamado de gratificação aos gerentes no final do ano. Ou seja, está evidente que existem ferramentas de monitoramento do desempenho dos executivos da CAROL disponíveis ao Conselho de Administração, e que, de certa forma, são utilizadas pela diretoria-executiva para estimular os gerentes. Alguns entrevistados afirmam ter havido troca de gerentes em função da *performance*, porém, os principais gerentes permanecem por longos períodos, 20,6 anos em média. Pode-se tam-

<sup>20</sup>Com o endividamento rural foram instituídas formas de alongamento de dívidas, nas quais as cooperativas e seus dirigentes passaram a avalizar as operações de refinanciamento por 20 a 25 anos.



**Figura 3** - Relação de Capital de Terceiros e Próprio no Endividamento da CAROL, 1971 a 2002.  
Fonte: Elaborada pelo autor com dados dos demonstrativos financeiros CAROL de 1971 a 2002.

bém, considerar que o relacionamento<sup>21</sup> estabelecido junto com os executivos profissionais inibe o funcionamento do mercado de executivos;

- b) A composição do Conselho de Administração ajuda a explicar os incentivos ao comportamento de seus membros, em função da estrutura de controle da cooperativa. A composição do Conselho de Administração é determinada na chapa para eleição, de três em três anos. Sempre foi o presidente do conselho que formulou a chapa de eleição, convidando cooperados para fazerem parte do conselho. Existe a intenção de haver manutenção de uma cultura na CAROL através da escolha dos membros do conselho. Os cargos definidos na chapa de eleição são do presidente e vice-presidente. Quando o conselho é eleito, o presidente aloca os outros membros eleitos para assumirem os cargos executivos e define a remuneração da cada um. A longa permanência dos presidentes em cooperativas é constatada também na CAROL; durante seus 40 anos, a CAROL teve quatro presidentes; e quando não eram reeleitos, ocupavam outros cargos na diretoria. Observou-se uma manutenção do corpo de diretores-executivos e uma maior rotatividade de diretores-conselheiros. Não há comitês de associados nem disponibilização de recursos<sup>22</sup> da

cooperativa para que existam comitês ou representação por região, o que aumenta o problema de controle, distanciando os associados da diretoria, uma estratégia de manutenção do controle, ou do direito residual de decisão; e

- c) A CAROL tinha mais de dois mil membros produtores de soja, um grupo de interesse organizado, cujos interesses econômico e político são representados por organizações de interesse privado<sup>23</sup> no *agribusiness* nacional e internacional, nas quais dirigentes de cooperativas têm a oportunidade de participar, além de ocupar cargos no governo. Não são raros os casos dessas oportunidades. Durante toda a existência da CAROL foi observada, em praticamente todos os relatórios anuais e atas de reunião do conselho de administração, a menção sobre a participação dos membros do conselho em diversas organizações públicas ou de interesse privado. Os entrevistados relatam diversas atividades políticas fora da cooperativa.

fato de que nunca houve chapa concorrente pouco nos diz sobre o que pensa o associado em relação à gestão da cooperativa. A capacidade para fazer uma campanha eleitoral em uma cooperativa de 2.000 associados com unidades espalhadas por vários estados demanda recursos significativos. Tal recurso não é disponibilizado pela cooperativa para que os associados se organizem em comitês e não há representação por região.

<sup>21</sup>A criação de laços de relacionamento representam benefícios do controle auferidos pelos diretores quando mantêm por um longo período o mesmo corpo gerencial.

<sup>22</sup>Após 40 anos, observar através das atas de AGO, nas quais ocorreram as inscrições da chapa para a eleição, o

<sup>23</sup>O sistema OCB fornece bens coletivos em ações políticas voltadas ao favorecimento das cooperativas agropecuárias, quando as políticas do setor agropecuário são colocadas em discussão pública por meio da voz política junto ao Estado, pois o conjunto das famílias dos associados produtores rurais e seus funcionários na propriedade rural têm um poder de voto significativo.

O dia-a-dia dos cargos executivos da cooperativa permite que o dirigente usufrua os contatos, relacionamentos e eventos, alocando parte do seu tempo, correspondente ao custo de oportunidade do executivo pago pela cooperativa, em uma campanha política pessoal<sup>24</sup>, ao mesmo tempo em que está defendendo os interesses da cooperativa nas organizações de interesse público e privado. Tal benefício mostrou-se mais evidente para os dirigentes e funcionários executivos que tomam decisões administrativas. Além do aspecto político, pode-se destacar a visibilidade que uma grande empresa pode oferecer aos seus executivos para facilitar os negócios pessoais.

Como os diretores-conselheiros da CAROL dificilmente constituem um corpo para tomar decisões de controle, os diretores-executivos não enfrentam um poder de decisão de controle considerável. Os dirigentes não concentram parte significativa da participação econômica na cooperativa, portanto, têm o efeito das suas decisões distribuído entre os outros associados, e não sofrem a maior parte desse efeito. Tais benefícios podem contrabalançar os custos dos compromissos com a cooperativa e criam incentivos maiores para que os diretores passem a atuar mais como executivos nas funções administrativas. Pelo papel assumido pelos diretores-executivos, estes cargos propiciam benefícios do controle significativos, uma vez que a organização cooperativa agrícola estudada representa poder político, dá visibilidade e oportunidades a seus dirigentes e tem executivos com longo período de permanência e mecanismos de manutenção do controle. Verificou-se, portanto, que há oferta de benefícios não pecuniários que são auferidos pelos dirigentes. Assim, chega-se à proposição **P3: quando as decisões administrativas e de controle estão concentradas nos dirigentes da cooperativa agrícola há benefícios do controle maiores para os mesmos do que quando não estão.**

<sup>24</sup>A utilização dos recursos da organização para o processo político de promoção pessoal de órgãos de representação de interesse privado ou público em instituições democráticas é apontada por Gill (2001) como um fator chamado de agenda pessoal e política, que implica a escolha do sistema de governança.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Monitorar a autogestão, mostrar a emergência de boas práticas de governança corporativa e disseminar modelos modernos de controle, provenientes da própria evolução da governança corporativa cooperativista no Brasil, são os desafios do sistema cooperativo, que deve buscar alternativas de mecanismos de controle.

O objetivo desses mecanismos deve ser diminuir os custos da governança financeira, tanto do capital próprio quanto do capital de terceiros, diminuindo tanto o desvio das transações dos membros quanto o alto custo financeiro.

Os problemas de controle e influência inerentes à estrutura de governança corporativa das cooperativas agrícolas devem ser discutidos para se buscar estabelecer políticas de controle desses custos com a instituição de normas privadas ou reforma da Lei das Sociedades Cooperativas.

A estrutura de propriedade implica incentivos ao esforço em monitoramento dos cooperados sobre os dirigentes. A estrutura de capital e a especificidade de ativos determinam os custos de governança financeira e nos incentivos ao esforço dos dirigentes. A especificação dos direitos de decisão está contida na forma organizacional e hierárquica de decisões que deverá caracterizar complexidade organizacional. O mercado de executivos, as garantias, as recompensas e o monitoramento deverão estar relacionados com a possibilidade de medição da *performance* e custos de reputação.

As formas que emergiram para melhor alocar os direitos sobre o resíduo e direitos de decisão são conhecidas pelos dirigentes de cooperativas, como por exemplo, a separação entre propriedade e controle, comitês de associados, alocação do capital em nome dos membros, programas de restituição do capital, entre outras (a alocação de conhecimentos específicos com a formação de novos dirigentes também possibilita alocar direitos de decisão). Tais políticas estabelecidas pelo conselho de administração são objeto de estudo da governança corporativa em cooperativas agropecuárias.

No estudo de caso sobre a CAROL, mecanismos de alinhamento de interesses, potencial de controle e benefícios do controle contribuem para a não separação entre propriedade e controle. A hipótese de que cooperativas comple-

xas de propriedade dispersa, onde essas decisões administrativas e de controle não estejam separadas, não sobreviveria, confirma-se neste estudo em cooperativa agroindustrial, pois houve má adaptação em relação ao aumento da complexidade organizacional a despeito dos fatores de alinhamento dos interesses, como os instrumentos de garantias de débitos da cooperativa. Isso significa que a especialização das funções em cooperativas torna-se fator de sobrevivência se quiserem crescer por meio de estruturas complexas.

Não se pode generalizar essas constatações, mas abre-se caminho para investigação horizontal para validar tanto esses construtos quanto a relevância dos fatores. Uma vez entendido os motivos pode-se partir para a compara-

ção da *performance* entre cooperativas de diferentes tipos de modelos de governança corporativa.

Entretanto, aspectos conceituais e metodológicos são entraves para se entender processos de governança, que não é facilmente caracterizada por construtos vagos ou simplificados. Sem uma estrutura analítica que caracterize e delimite o processo de governança e seus mecanismos, o trabalho torna-se em vão do ponto de vista teórico, de proposição de políticas, e, principalmente, de um instrumento de monitoramento. Por meio dessa agenda, pode-se prescrever mecanismos efetivos de controle do desempenho de executivos profissionais e incentivos para a separação entre propriedade e controle.

## LITERATURA CITADA

AKERLOF, G. A. The market for lemons: quality uncertainty and market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 89, p. 488-500, 1970.

BANERJEE, A. et al. Inequality, control rights, and rent seeking: sugar cooperatives in Maharashtra. **Journal of Political Economy**, v. 109, n. 1, p. 138-190, 2001.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan Publishing, 1932.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998b. 257 f. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. Piracicaba.

\_\_\_\_\_. Cooperatives and Informal Relational Contracts in Brazilian Agribusiness. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá, MT. **Anais...** Cuiabá: UFMT/UERJ, 2004.

\_\_\_\_\_. A economia da cooperação. In: \_\_\_\_\_. **Ensaio em cooperativismo**. Piracicaba: DESR/ESALQ/USP, 1998a. p. 5-35. (Série didática, n. 121)

\_\_\_\_\_. **Política institucional de monitoramento das cooperativas do Estado de São Paulo**. São Paulo: FE-ARP/USP-FAPESP, 2000. (Relatório de Pesquisa).

\_\_\_\_\_. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER/USP/FEA, 2005.

\_\_\_\_\_; CHADDAD, F. R. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: uma ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER/USP/FEA, 2005.

\_\_\_\_\_; NAGANO, M. S.; MORAES, M. B. C. Monitoramento de cooperativas agropecuárias: um ensaio utilizando-se de modelo de redes neurais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto, **Anais...**

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of American industrial enterprises. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962. p. 463.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**: complementary research strategies. Thousand Oaks: Sage publications, 1996. p. 206.

COSTA, D. R. M.; BIALOSKORSKI NETO, S. Assimetria de informação no cooperativismo agropecuário brasileiro: origem, implicações e soluções. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004. **Anais...** Cuiabá, MT: UFMT/UERJ, 2004.

CRUZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais estão falindo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.

DEMSETZ, H. The structure of ownership and the theory of the firm. **Journal of Law & Economics**, v. 26, June. 1983.

DIETRICH, J.; ARCELUS, F. J.; SRINIVASAN, G. Predicting financial failure: some evidence from new brunswick agricultural co-ops. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n. 2, p. 179-194, 2005.

FAMA, E. F. Agency problem and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

\_\_\_\_\_; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, jun. 1983a.

FRONZAGLIA, T. **Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial**. 2003. 234 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_; BIALOSKORSKI NETO, S. Equity management and property rights on cooperatives: comparison between United States and Brazil strategies. In: WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY, 10., Rio de Janeiro: UNICAMP/IRSA/SOBER, 2000.

GILL, M. **Governance dos and don'ts**: lessons from case studies on twenty Canadian non-profits. Ottawa: The Institute on Governance, 2001. 49 p.

GLAESER, E. L. **The governance of not-for-profit firms**. Cambridge: Harvard University, April 2002. p. 61. (Discussion Paper, n. 1954).

GRIPSRUD, G.; LENVIK, G. H.; OLSEN, N. V. Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity. In: THE FOOD SECTOR IN TRANSITION – NORDIC RESEARCH. **Proceedings of NJF**. June 2000. (Seminar No. 313). Norwegian: Agricultural Economics Research Institute, 2001.

HANSMANN, H. Cooperative firms in theory and practice. **Finnish Journal of Business Economics**. n. 4, p.387-403, 1999.

\_\_\_\_\_. The ownership of the firm. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 4, n. 2, Fall, 1988.

HOWARD, G. S. **Basic research methods in the social science**. [S.l.]: Scott, Foresman and Company, 1985.

HVIID, M. **Incentives pay in the Danish cooperative dairies**. EARIE Conference, Dublin, 2001.

ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L. The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: the influence cost problem. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 3., 1999. Washington, D.C., USA, Sept. 1999.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Specific and general knowledge, and organizational structure. **Journal of Applied Corporate Finance**, Fall, 1995.

\_\_\_\_\_. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

JONES, R. A. **Research methods in the social and behavioral sciences**. Sunderland: Sinauer Associates, 1985. p. 411

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

MARCHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995. 178 p.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 121f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. In: ALT, J. E; SHEPSLE, K. **Perspective on positive political economy: political economy of institutions and decisions**. Cambridge: University Press, 1990. p. 57-89.

\_\_\_\_\_. An economic approach to influence activities in organizations. **American Journal of Sociology**, v. 94, Sup. S154-S179, 1988.

\_\_\_\_\_. **Economics, organization and management**. Englewood Cliffs, NS: Prentice-Hall, 1992.

NORTH, D. C. Institutions and economic theory. **American Economist**, Los Angeles, v. 36, n. 1, p. 3-7, Spring 1992.

RICKETTS, M. **The economics of business enterprise: new approaches to the firm**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1987.

SILVA, T. N. **A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle**. 1994. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

VOLK, R. Corporate governance and management control on cooperatives. In: CORPORATE GOVERNANCE SEMINAR. GENERAL COMMITTEE OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE EU (COGECA). Brussels, Nov. 2000.

WILLIAMSON, O. E. Economic organization: the case for candor. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 48-58, Jan. 1996b.

\_\_\_\_\_. **The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm**. 1964. p.182. Thesis-Carnegie Institute of Technology, Englewood Cliffs, N.J.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996a. 429 p.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and organizational theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, p. 107-156, 1993.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 205.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo,

v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Organizational challenges for farmers' cooperatives: a problem of separation of ownership from control. In: SYMPOSIUM MANAGING IN A GLOBAL ECONOMY, 3., 1993. **Proceedings**: College Station: International Agribusiness Management Association. 1993. p. 158-167.

\_\_\_\_\_. et al. Congresso brasileiro de cooperativismo: transformando propostas em ações. **Gestão Cooperativa**, v. 1, n. 2, set. 1997.

\_\_\_\_\_. et al. **Cooperativa COAMO**: gerenciando os conflitos do crescimento. São Paulo: FEA/USP. 1996. 29 p. (Série Estudos de Caso PENSA).

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL:  
estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia (CAROL)**

**RESUMO:** *Diferentes formas de governança corporativa contribuem para o desempenho de cooperativas agroindustriais implicando custos decisórios e de governança financeira. Os processos de governança, não caracterizados por variáveis quantitativas, encontram dificuldades metodológicas para serem entendidos. A partir do estudo de caso da CAROL, propõe-se que mecanismos como o potencial de controle, alinhamento de interesses e benefícios do controle sejam fatores que dificultem a separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial, o que impede o crescimento por meio de estruturas de governança complexas. Reconhecer tais mecanismos é o primeiro passo para se poder criar incentivos para a mudança dos modelos de governança corporativa.*

**Palavras-chave:** cooperativas, custos de agência, governança corporativa.

**CORPORATE GOVERNANCE IN AN AGROINDUSTRIAL CO-OP:  
a case study of the agricultural cooperative of the Orlandia region (CAROL)**

**ABSTRACT:** *Different corporate governance mechanisms contribute to the efficiency of agricultural co-ops and imply on decision and financial governance costs. However, methodological issues undermine the understanding of the governance processes, which are not easily characterized by the simplified constructs required by objective methods. A case study explains why there is no separation between ownership and control in an agricultural co-op, which hinders its growth through complex governance structures. The study's proposition is that control potential, interest alignment and control benefits are factors that contribute to diminish the degree of separation between the decision management from decision control. Awareness on corporate governance models is the first step toward creating incentives for change.*

**Key-words:** co-operatives, agency costs, corporate governance.

---

Recebido em 09/09/2005. Liberado para publicação 06/10/2005.