AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

CONFLITO DE AGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UM ENSAIO TEÓRICO

Agency conflict in cooperative organizations: a theoretical approach

RESUMO

A governança corporativa é um dos assuntos mais debatidos nos últimos anos, especialmente pela sua importância na redução do conflito de agência. Embora o foco de grande parte desses estudos sejam as grandes corporações, esse fenômeno também pode ser observado em organizações cooperativas, que possuem um modelo de gestão estabelecido em fundamentos ideológicos e doutrinários e uma legislação específica. Neste ensaio teórico, objetivou-se discutir os potenciais conflitos de agência provocados pela estrutura organizacional das cooperativas, assim como os principais pontos críticos desses arranjos organizacionais que favorecem a emergência de conflitos. Também foi discutida a importância das boas práticas de governança corporativa para prevenir esses tipos de conflitos. Considerando os principais atores internos de uma organização cooperativa, os principais focos capazes de gerar conflitos de agência ocorrem entre os cooperados e o conselho administrativo e, menos intensamente, entre os cooperados e o conselho fiscal, e entre os cooperados e os gerentes. A adoção de boas práticas de governança corporativa pelas organizações cooperativas pode ajudar a reduzir ou a prevenir esses conflitos, principalmente entre o conselho administrativo e os cooperados.

Sabrina Soares da Silva
sabrinasosil@yahoo.com.br
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Alfenas, Campus Varginha

Ana Rosa de Sousa
arsadm@hotmail.com
Faculdade de Administração de Campo Belo

Eduardo Teixeira Leite
lx.eduardo@yahoo.com.br
Pesquisador da Fundação João Pinheiro

Recebido em 8/10/07. Aprovado em 8/10/10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador Cientifico: Ana Alice Vilas Boas

ABSTRACT

The corporative governance is one of the most discussed subjects in recent years, specially due to its importance for the reduction of agency conflicts. Although the focus of great part of these studies is big corporations, this phenomenon also can be observed in cooperative organizations that possess an established management design based on ideological and doctrinaire grounding and have specific legislation. This theoretical approach aims to discuss the potential conflicts of agency provoked by the organizational structure of the cooperatives, as well as the main critical points of this organizational arrangement, that favors the emergency of conflicts. It was also discussed the importance of good corporate governance practices to prevent this kind of conflict. Considering the main internal actors of a cooperative organization, the key focus able to generate agency conflicts occurs between cooperated and the administrative council and less intensively between cooperated and fiscal council, and between cooperated and managers. The adoption of good practices of corporative governance by the cooperative organization can help to soften or prevent these conflicts, mainly between the administrative council and the cooperated.

Palavras-chave: Conflito de agência, cooperativas, governança corporativa, Conselho Administrativo.

Key words: Agency conflict, cooperatives, corporative governance, Administrative Council.

1 INTRODUÇÃO

Um dos temas mais discutidos nos últimos anos, no meio acadêmico e empresarial, tem sido a governança corporativa. No Brasil, as práticas de governança corporativa foram trazidas por grandes organizações norte-americanas que atuavam no país, e se tornaram mais difundidas a partir de iniciativas como a reforma da Lei das Sociedades Anônimas, a criação de classificações de transparência e do Novo Mercado, pela Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC.

A governança corporativa tem importante papel na redução do conflito de agência, que surge quando o proprietário contrata um agente – que pode ser um indivíduo ou organização – para realizar uma tarefa, delegando-lhe poder decisório. A tensão gerada pela separação entre propriedade e gestão empresarial origina-se da divergência de interesses do administrador e do titular da propriedade,

quando a preocupação maior deveria ser a confluência desses interesses (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2007).

As organizações cooperativas, diferentemente das sociedades de capital, são organizações que têm seu desenho empresarial baseado em uma fundamentação ideológica e doutrinária e são regidas por uma legislação específica. Ao contrário das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor, na cooperativa cada cooperado tem direito a um único voto nas decisões. Além disso, a repartição dos resultados – considerados como sobras – ocorre proporcionalmente à dimensão da atividade de cada cooperado e não ao seu capital, como nas sociedades de capital. Geralmente, a forma particular de organização da empresa cooperativa faz com que ela busque maximizar os serviços aos seus associados e não os resultados das operações, o que pode afastá-la da maximização de resultados e do ótimo econômico (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Os direitos de propriedade na cooperativa são difusos – as quotas-parte não são negociáveis em mercado, o poder de decisão é igualitário e o direito sobre os resultados do empreendimento não é transparente. Essas características geram uma série de dificuldades na gestão dessas organizações e favorecem o surgimento de diversos conflitos entre os membros que assumem cargos de direção na cooperativa e os demais cooperados.

Assim, neste ensaio teórico discutem-se, com base no referencial da Teoria da Agência e Governança Corporativa, os potenciais conflitos de agência provocados pela forma de estruturação organizacional das cooperativas, como resultado do ambiente institucional criado pela legislação. Busca-se também apresentar os principais pontos críticos do arranjo organizacional, que favorecem a emergência de potenciais conflitos, destacando-se, ao final, as proposições de aprimoramento, atualmente em debate, da governança corporativa na organização cooperativa, as quais procuram resguardar os princípios doutrinários fundamentais da cooperação e, ao mesmo tempo, promover sua capacidade de competir nos mais exigentes mercados.

2 CONFLITO DE AGÊNCIA

A idéia do conflito de agência não é recente. Segundo Fama e Jensen (1983), o problema da separação entre a "propriedade" e o "controle" tem sido discutido por estudiosos das companhias abertas desde Smith (1937) até Berle e Means (1932) e Jensen e Meckeling (1976). De acordo com Denis e McConnell (2003), Jensen e Meckling (1976) e Okoye (2007), fundamentados no trabalho de Berle e Means (1932), "*The modern corporation and private property*", aplicaram a Teoria da Agência à moderna corporação. Na concepção de Jensen e Meckling (1976), o conflito de agência surge a partir da separação entre a propriedade (principal) e a gestão empresarial (agente). Em outros termos, o principal delega ao agente o poder de decidir em nome da empresa. Porém, existe um potencial para conflitos de interesse entre os proprietários e os controladores quando a propriedade e o controle das corporações não coincidem, visto que o agente, seja por buscar maximizar interesses próprios, incompetência, negligência ou má-fé, pode não atuar em prol dos interesses dos proprietários.

Desse modo, pode-se pressupor que nenhuma separação entre propriedade e controle pode acontecer isenta de desalinhamento de interesses. Em empresas de capital aberto, por exemplo, em que o controle é confiado a um corpo executivo, relata-se, na literatura, a ocorrência de um problema de agência em que interesses dos acionistas não refletem fielmente o comportamento dos dirigentes responsáveis pela gestão da empresa.

Jensen (2000) sugere a existência de dois canais de manifestação desse conflito ou problema de agência: a) a gerência da empresa pode manter seu posicionamento e seguir objetivos alheios aos interesses dos acionistas, como se beneficiar de altos salários e outros benefícios pecuniários, concessão de favores, etc., o que resultaria na redução do valor de mercado da empresa, em vez de contribuir com a melhoria no desempenho da empresa e b) a falta de incentivo para que a gerência se esforce em atividades que não são suas exatas atribuições, podendo envolver custos pessoais, fazendo com que a maximização do valor de mercado da empresa não seja prioridade.

Assim, Fama e Jensen (1983) afirmam que, manter o processo de decisão nas mãos de administradores que não tenham os mesmos interesses daqueles que têm direito aos resíduos (proprietários) acarreta na necessidade de controle dos problemas da agência por meio de sistemas de decisões, que dividem o controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes em todos os patamares da organização da administração (implementação e execução). Os instrumentos para essa finalidade compreendem:

- hierarquia de decisão: as decisões de níveis menores passariam, primeiramente, pela ratificação e, posteriormente, pela monitoração;
- os administradores de níveis mais altos seriam substi-

tuídos por conselhos de administração que ratificariam e monitorariam as decisões mais importantes da empresa;
- estabelecimento de estruturas de incentivos motivadores de monitoramento mútuo entre os administradores.

Quando dispõe de informação perfeita e livre, o proprietário consegue monitorar o desempenho do agente e estabelecer um conjunto de sanções e de incentivos. No entanto, o agente é quem, geralmente, detém o maior número de informações e os proprietários e outros acionistas detentores de pequenas parcelas de ações não têm informações suficientes para controlar o desempenho do agente e estabelecer um sistema de incentivos adequados. Assim, de acordo com a Teoria da Agência, as relações entre proprietário e agente caracterizam-se por: a) assimetria de informação – o agente dispõe de mais informação sobre os detalhes das tarefas a executar do que o proprietário, o que lhe permite obter vantagens; b) os interesses das partes envolvidas (proprietário e agente) não coincidem e, muitas vezes, podem entrar em conflito e c) a existência de comportamentos autointeressados e oportunistas por parte dos agentes conduz a custos mais elevados para o proprietário (EGGERTSSON, 1995).

Para reduzir o conflito de agência, as relações entre os proprietários e agentes podem ser reguladas por contratos formais ou informais. A relação é considerada formal, ou explícita, quando é expressa por meio de contratos que determinam os direitos e os deveres principais e acessórios, assinados por ambas as partes. A relação é dita implícita, ou informal, quando as relações não são orientadas por contratos, mas por usos e costumes que vão sustentar e dar legitimidade às ações dos proprietários e agentes.

A adoção de medidas que controlem a atuação dos agentes gera os custos de agência. Considerando-se a relação entre os proprietários e o agente, esses custos podem ser despesas de criação e estruturação de contratos, despesas de monitoramento, contratação de seguros contra perdas decorrentes de má administração, ou planos de incentivos para melhorar o desempenho da administração. Esses incentivos podem ser remunerações, bonificações ou concessão de ações associadas ao desempenho do administrador.

A relação entre os proprietários e gestores constitui o conflito de agência mais amplamente estudado na academia, sendo a empresa, na visão de Williamson (1988), uma estrutura de governança utilizada para a minimização dos custos de transação diante dos oportunismos que a empresa pode sofrer. O fluxo de transações entre as partes da empresa é considerado a unidade de análise por meio da qual se deve encontrar um limite ótimo da firma, determinado por um sistema de governança eficiente, capaz de promover a resolução dos conflitos, permitir a continuidade das transações e eliminar e/ou reduzir os comportamentos oportunísticos.

A forma como empresários, acionistas e administradores minimizam a perda de valor que resulta da separação entre propriedade e controle constitui a base dos estudos sobre governança corporativa (DENIS; MCCONNELL, 2003).

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa constitui uma das possíveis formas de alinhar os interesses do principal e os do agente. Ademais, com a crescente importância do mercado de capitais como fonte de financiamento para as atividades empresariais, a governança corporativa surge como um conjunto de mecanismos que pode aumentar a confiabilidade nas relações entre os acionistas e as empresas (PUNSUVO et al., 2007).

O termo governança corporativa tem recebido diferentes definições. De acordo com Shleifer e Vishny (1997), esse termo trata das formas pelas quais os investidores asseguram para si um retorno sobre seu investimento. Para Denis e McConnell (2003), a governança corporativa é definida como um conjunto de mecanismos, tanto institucionais como de mercado, que induz os administradores a tomarem as decisões que maximizem o valor da companhia para os acionistas. Essas definições centram-se, sobretudo, nas formas pelas quais os membros da corporação podem se comprometer em dar retorno aos investidores externos e, desse modo, atrair financiamentos externos (TIROLE, 2006).

De acordo com Tirole (2006), essa visão mais restrita, que leva em conta apenas os interesses do grupo de sócios das empresas – modelo *shareholder*, tem sido dominante na área econômica. No entanto, muitos políticos, administradores, consultores e acadêmicos, com uma visão mais abrangente, têm argumentado que outros *stakeholders*, como empregados, fornecedores, consumidores, credores ou comunidades em geral, também têm interesse no modo como a firma é dirigida. E, de algum modo, esses interesses deveriam também ser internalizados, conforme sugere o modelo *stakeholder*.

Nessa perspectiva, segundo Monks e Minow (2004), a governança corporativa se refere às relações entre

os diversos atores envolvidos – alta administração, gerência, acionistas, funcionários, consumidores, credores e fornecedores, bem como a comunidade em geral e entidades governamentais – para determinar os objetivos e o desempenho pelos quais a corporação se orienta.

Com visão semelhante, Cadbury (2003) considera que cabe à governança corporativa assegurar o balanço entre objetivos econômicos e sociais e entre objetivos individuais e comunitários. A estrutura da governança corporativa deve estar voltada para promover o uso eficiente de recursos e, igualmente, exigir responsabilidade na gestão desses recursos. O objetivo é alinhar, da melhor forma possível, os interesses de indivíduos, corporações e sociedade.

Outra definição influente é a adotada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004):

> A governança corporativa é um componente central na melhoria da eficiência e do crescimento econômico, bem como no reforço da confiança do investidor. Envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas (shareholders) e outros grupos (stakeholders) com interesses relevantes. A governança corporativa estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores persigam objetivos que sejam do interesse da empresa e dos seus acionistas.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa sintetiza esse conceito da seguinte forma:

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2007).

Conforme Denis e McConnell (2003), os mecanismos de governança podem ser caracterizados, de forma ampla, como internos e ou externos à firma. Os mecanismos internos mais importantes são o conselho de administração e a estrutura de propriedade da firma. Os mecanismos externos mais relevantes são os sistemas legal e regulatório e, no caso de companhias abertas, o mercado de aquisições hostis. Fama e Jensen (1983) destacam, ainda, o comportamento do preço das ações como outro importante mecanismo externo que pode limitar as ações discricionárias dos gestores de companhias abertas, pois são sinais visíveis que sintetizam as implicações de decisões internas sobre o fluxo líquido de recursos, corrente e futuro, o que contribui para pressionar o processo de decisão das corporações.

As práticas de governança corporativa apresentam grande diversidade entre países e corporações. Dentre as possíveis diferenças existentes, podem-se citar desde as características da estrutura de propriedade das empresas, passando pelo papel dos bancos nas diferentes economias, até o sistema legal e regulatório vigente em cada país. Dessa forma, o ambiente institucional no qual cada empresa está inserida, assim como a configuração do mercado de capitais e a forma pela qual os investidores são protegidos, acaba exercendo um papel importante nas práticas de governança que são adotadas. Além disso, as corporações envolvem múltiplos grupos de interesses e existem múltiplas e entrelaçadas alternativas de decisão. Diferentes soluções podem também ser necessárias, dependendo do tipo de atividade a ser financiada. Projetos capital-humano intensivos podem requerer arranjos de governança diferentes de projetos capital-financeiro intensivos, assim como projetos com períodos de implementação longos podem exigir soluções diferentes de projetos de curto prazo (BECHT et al., 2002).

Segundo Williamson (1996), as razões para diferenças de governança corporativa relacionadas à estrutura de propriedade são as seguintes:

- a concentração da propriedade nas mãos de grandes acionistas faz com que eles ajam de forma a incrementar o desempenho da empresa e busquem implementar mecanismos de monitoramento dos administradores;
- a detenção de ações pelos administradores aumenta o interesse com que eles buscam maximizar o valor da empresa para os acionistas;
- as prioridades dos proprietários variam de acordo com suas próprias características;
- os proprietários que mantiverem carteiras diversificadas serão menos avessos aos riscos assumidos pela empresa do que aqueles que concentram maior parcela de seus investimentos em uma única empresa;
- a liquidez de um investimento em uma firma influencia as preferências dos proprietários;

- as estruturas hierárquicas integradas podem reduzir os custos de transação gerados por ativos com alto grau de especificidade.

Assim, a posição da empresa em relação a cada um desses itens irá determinar a governança corporativa presente em sua estrutura. Portanto, não existe um modelo único de bom governo corporativo. A boa governança corporativa, conforme o IBGC (2007), busca proporcionar aos proprietários a gestão estratégica de sua empresa, assim como sua monitoração, por meio do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. As linhas mestras seguidas pelas empresas que adotam as boas práticas de governança são a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a equidade.

De acordo com Monks (2001), uma companhia bem governada é definida como sendo aquela que possui, em sua diretoria, uma maioria de diretores externos e, sem nenhum vínculo entre eles, realiza avaliação formal dos diretores e atende prontamente às informações sobre questões de governança solicitadas pelos investidores. Além disso, os diretores devem possuir significativa participação acionária na companhia e uma grande proporção de sua remuneração deve ser na forma de opções de compra de ações.

O crescimento no uso da forma corporativa de governança, bem como do valor de mercado dessas corporações, sugere, conforme Jensen e Meckling (1976), que, de modo geral, pelo menos os credores e os investidores não têm se desapontado com os resultados obtidos, apesar dos custos de agência – tão genuínos como qualquer outro custo – inerentes à forma corporativa de governança.

Quanto às cooperativas, de maneira particular, Becht et al. (2002) observaram que as estruturas de governança tendem a ser relativamente piores quanto mais heterogêneo for o grupo de associados. Tal constatação tende a ser agravada ainda mais no caso de cooperativas de empregados. Isso se deve, entre outros fatores, à estrutura de gestão dessa organização, conforme descrito a seguir.

4 A GESTÃO COOPERATIVA: OS ÓRGÃOS DO GOVERNO COOPERATIVO

A cooperativa é, segundo a Alianza Cooperativa Internacional (2007), uma associação autônoma de pessoas, realizada de forma voluntária, para satisfazer às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática. Entende-se, então, que a estrutura organizacional e a gestão da sociedade cooperativa são direcionadas para atender a tais objetivos e princípios.

A importância da estrutura organizacional da cooperativa está em definir, legal e estatutariamente, de forma transparente, como se operam as relações entre os associados, bem como as relações institucionais da cooperativa com os demais atores sociais – outras cooperativas, empresas privadas, poder público, instituições públicas e assim por diante.

No caso do Brasil, é a Lei nº 5.764 de 16/12/1971 (BRASIL, 1971) que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e da concepção ideológica e doutrinária do empreendimento cooperativo. Em seu Capítulo IX, essa lei estabelece a obrigatoriedade de as cooperativas constituírem uma estrutura organizacional mínima, composta por assembléia geral (ordinárias e extraordinárias), conselho de administração ou diretoria e conselho fiscal, conforme disposto na Figura 1.

Essa Lei estabelece que a Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, podendo decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e defesa, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. As deliberações nas assembléias gerais serão tomadas por maioria de voto dos associados presentes com direito de votar. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de um voto, qualquer que seja o seu número de quotas-parte. Em outras palavras, é a Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, na qual o poder de cada associado é igual, que garante, legalmente, a democracia interna de uma cooperativa.

À Assembléia Geral ordinária, que ocorrerá obrigatoriamente nos primeiros três meses após o término do exercício social anual, cabe deliberar sobre os seguintes assuntos: prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do conselho fiscal compreendendo o relatório da gestão, o balanço e o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade; destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade; eleição dos componentes dos órgãos de administração, do conselho fiscal e de outros,

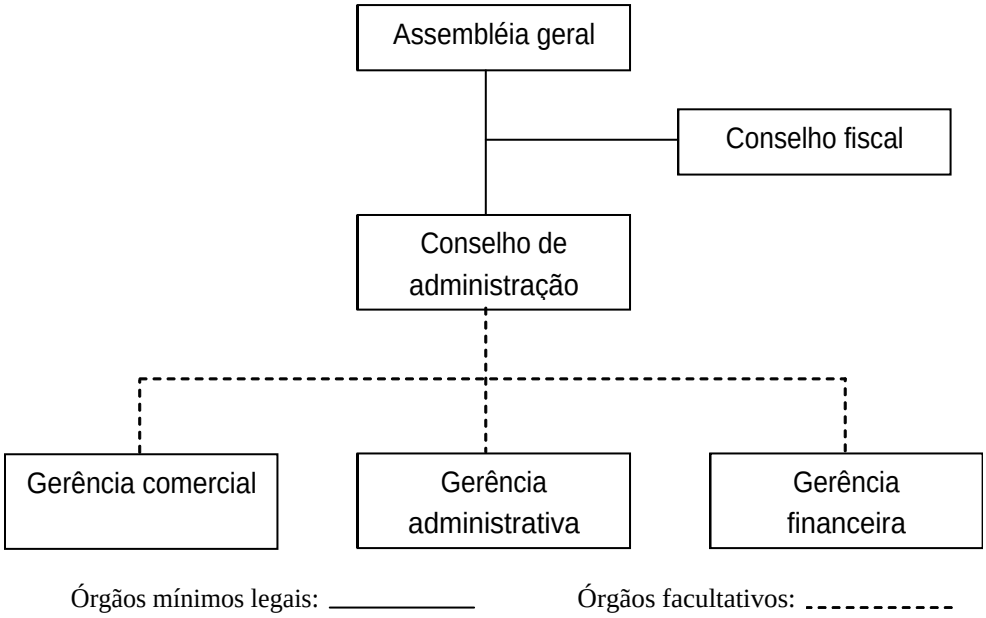

FIGURA 1 – Organograma de organizações cooperativas com os órgãos legais mínimos, estabelecidos pela Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, e órgãos facultativos.
Fonte: Elaborado pelos autores (2008)

quando for o caso; fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do conselho de administração ou da diretoria e do conselho fiscal quando previsto, e quaisquer assuntos de interesse social, exceto quando forem da competência da Assembléia Geral extraordinária.

Na competência exclusiva da Assembléia Geral extraordinária está a deliberação sobre a reforma dos estatutos; a fusão, a incorporação ou o desmembramento; a mudança do objeto da sociedade; a dissolução voluntária da sociedade e a nomeação e prestação de contas do liquidante.

Quanto ao conselho de administração ou diretoria, a Lei determina que os administradores sejam eleitos pela Assembléia Geral, dentre os cooperados, com mandato nunca superior a quatro anos e com a renovação obrigatória de, no mínimo, um terço por eleição. A Lei não faz menção nem ao número e nem às funções dos componentes do Conselho, porém, em geral, participam três membros efetivos. Esses membros podem ser designados para as funções de presidente, vice-presidente e secretário ou outras, conforme a necessidade de cada cooperativa. A cooperativa pode, ainda, optar por formar chapas completas, em que já estejam definidos os cargos que cada conselheiro vai ocupar.

O Conselho de Administração ou Diretoria, eleito pelos membros em Assembléia Geral, simboliza o órgão de governo, gestão e representação da sociedade cooperativa, com legitimidade para representar a sociedade cooperativa em todos os assuntos de seu interesse. Além de sua atribuição administrativa, os integrantes do conselho de administração devem se comprometer com a ideologia cooperativa e a atuar com a necessária diligência para que sejam colocados em prática os valores cooperativos. No exercício de suas funções, os membros do Conselho de Administração, ou Diretoria, deverão cumprir com as obrigações que lhes sejam impostas pela regra legal ou estatutária.

Além dos órgãos de administração legalmente previstos e obrigatórios, a Lei faculta às cooperativas, sempre que a situação recomendar, criar outros órgãos necessários à sua gestão (tais como gerência comercial, financeira, administrativa, técnica ou industrial) e, também, contratar gerentes que não pertençam ao quadro de associados. Essa flexibilidade, em um ambiente competitivo que tende a pressionar as cooperativas a se adaptarem, pode permitir a otimização das estruturas administrativas e a profissionalização da gestão, na busca de maior competitividade.

Finalmente, o conselho fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, representa o órgão de fiscalização e controle da administração da sociedade. De acordo com a Lei, todos devem ser associados e eleitos anualmente pela assembléia geral, sendo permitida a reeleição de um terço dos seus componentes. Não podem fazer parte do conselho fiscal, os parentes dos diretores, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si, até o segundo grau. Além disso, o associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

Enquanto no âmbito das sociedades cooperativas brasileiras apenas os associados podem fazer parte do conselho fiscal, a legislação de outros países autoriza a participação de terceiros, estranhos ao quadro associativo, mas que reúnam requisitos de honradez, formação profissional e experiência técnica e empresarial adequadas às funções a serem exercidas. A única restrição é que o número de terceiros no conselho fiscal não seja superior à metade do total de componentes. É importante destacar que a fiscalização exercida pelo conselho fiscal sobre a administração é um instrumento importante para elevar a credibilidade da cooperativa, contribuindo para tornar a organização mais transparente e eficiente e, portanto, mais competitiva no mercado.

Nesse ambiente institucional criado pela Lei nº 5.764, cabe observar que, grande parte das cooperativas brasileiras apresenta ainda um alto grau de amadorismo em sua gestão. Como ela é delegada aos cooperados que, geralmente, não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para gerir os negócios da cooperativa, eles costumam adotar modelos de gestão inadequados e investir pouco na profissionalização e em tecnologias apropriadas ao negócio.

Além disso, para Zylbersztajn (2002), o duplo papel do cooperado, sendo, ao mesmo tempo, proprietário e usuário, é o responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam, pois gera problemas relacionados à não separação entre propriedade e controle, causando perda de eficiência gerencial da cooperativa, especialmente em organizações com elevado grau de complexidade.

Assim, a gestão das cooperativas deve tentar assegurar os princípios e valores cooperativos, que distinguem as sociedades cooperativas das demais organizações econômicas voltadas para o mercado. Para tanto, é necessário que se enfatizem a livre e aberta adesão dos membros, o caráter democrático da gestão e do controle cooperativos, a autonomia e a independência, a responsabilidade social. Isso contribui para a preservação da identidade organizacional e, ao mesmo tempo, promove cooperativas sólidas, competitivas, transparentes e confiáveis.

5 CONFLITO DE AGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Em um modelo cooperativo ideal, todos os cooperados deveriam abrir mão de suas necessidades e de seus ganhos individuais, em prol das necessidades e ganhos coletivos. Diversos estudos envolvendo cooperativas, principalmente em países europeus, demonstram que, quando essa situação ocorre, os ganhos coletivos tendem a superar os ganhos individuais somados, para mais detalhes, ver Karantininis (2003) e Powell (1990). Porém, essa situação depende de uma cultura cooperativa bem arraigada e de um real comprometimento de todos os membros com os ganhos coletivos, o que não é observável com frequência no Brasil, para mais detalhes, ver Bialoskorski Neto (1998) e Machado Filho et al. (2004).

Os conflitos de agência podem surgir pelo fato de as cooperativas serem organizações complexas, nas quais as funções de decisão são separadas das funções de assumir o risco residual, que é o risco da diferença entre entradas estatísticas de recursos e pagamentos prometidos pelos agentes. Eles também surgem porque os direitos de retornos não são negociáveis e reembolsáveis, e essa ausência de negociabilidade deixa os membros das cooperativas ausentes de informações de mercado que favoreceriam suas decisões. Além disso, o corpo de diretores é constituído quase que exclusivamente de membros que, com frequência, não têm informações específicas da organização para uma tomada de decisões efetiva, prejudicando, especialmente, as decisões de longo prazo (COOK et al., 2004).

As cooperativas também podem apresentar diferentes conflitos associados ao direito de propriedade, conforme apontados por Cook (1995) e Cook et al. (2004):

- problema *free-rider*: ocorre quando os direitos de propriedade são não negociáveis, inseguros ou não atribuídos, e os atores, membros ou não, usam um recurso para seu benefício individual ou quando os novos membros obtêm os mesmos direitos de cota ou sobre os resíduos que os antigos membros, e são intitulados com o mesmo pagamento por cota;
- problema de horizonte: surge pela restrição à transferibilidade do direito sobre os resíduos, restringindo a liquidez a um mercado secundário para a transferência de tais direitos, e criando um ambiente de desestímulo ao investimento dos membros;

- problema de portfólio: ocorre quando os membros das cooperativas, diante da falta de trasferibilidade, liquidez e mecanismos para a transferência dos resíduos, não são capazes de ajustar sua carteira de ativos para igualar suas preferências de risco pessoais e podem tentar encorajar os tomadores de decisão das cooperativas a rearranjar em suas carteiras, mesmo que a redução do risco implique em uma redução do retorno;
- problema de controle: é associado aos custos de agência que surgem da tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores (principal) e gerentes (agente);
- problema de custos de influência: decorre das atividades de influência que surgem em organizações quando suas decisões afetam a distribuição de valores ou outros benefícios entre os membros ou grupos constituintes da organização – os grupos ou indivíduos afetados, para alcançar seus próprios interesses, tentam influenciar as decisões em seu benefício.

Esses conflitos são agravados pelo fato de o ambiente institucional criado pela legislação e pela estrutura doutrinária condicionar, de acordo com Bialoskorski Neto (1994), os custos de transação e de agenciamento, e, por último, a eficiência da cooperativa. O fato de as organizações cooperativas necessitarem de um processo de legitimação das decisões nas assembléias gerais e nos conselhos, nos quais, devido ao princípio de democracia e igualdade, são definidos os rumos do empreendimento, faz com que todas as decisões estratégicas de importância e de longo prazo, nessas sociedades, sejam custosas e lentas. Isso pode ocasionar altos custos de transação e de agenciamento no processo de adaptação da cooperativa às modificações no mercado e no ambiente institucional.

Além disso, as cooperativas têm por característica o fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Na nomenclatura da teoria da agência, o cooperado será, simultaneamente, agente e principal da mesma relação contratual. Essa relação, para Bialoskorski Neto (1994), pode levar a uma situação de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembléias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, esse cooperado – agente – pode fixar, como principal da relação contratual, sua própria remuneração ou suas margens de custos. Também são possíveis o aparecimento e o incremento das remunerações não pecuniárias para o grupo de cooperados que procede à gestão da empresa, principalmente no conselho de administração e no conselho fiscal.

Como não há separação efetiva entre propriedade e controle nas cooperativas, tais situações podem se estabelecer com muita facilidade na organização e se transformarem em um problema grave, com o desenvolvimento de um conflito de agência. Esse conflito será semelhante àquele observado entre os acionistas minoritários e os acionistas controladores, visto que os ocupantes dos cargos nos conselhos da cooperativa, embora não detenham maior participação na propriedade da mesma (pelo princípio da igualdade cada cooperado tem direito a um único voto, independente do número de quotas-parte possuídas), terão maior participação no seu controle e poderão obter e manter vantagens pessoais.

Embora vários assuntos – como fusão, incorporação, fixação do valor dos honorários e gratificações – tenham que ser submetidos à votação na assembléia geral ou extraordinária, muitas decisões administrativas são tomadas exclusivamente pelo conselho de administração. Essas decisões, que envolvem a cooperativa como um todo, devem, idealmente, estar comprometidas com a ideologia cooperativa e buscar colocar em prática os valores cooperativos e atender aos interesses coletivos. Porém, as possibilidades de se fazer cumprir esses objetivos são poucas, podendo ser apontados os seguintes problemas principais:

- os membros que fazem parte do conselho administrativo são, geralmente, poucos, favorecendo a concentração do poder de decisão nas mãos desses membros;
- como apenas cooperados podem concorrer às eleições para membros do conselho, nem sempre eles estarão preparados para exercer funções administrativas;
- a renovação obrigatória do conselho de administração é de, no mínimo, um terço dos membros por eleição, tornando possível que alguns deles se perpetuem na direção da cooperativa. Embora isso favoreça a profissionalização desse(s) membro(s), também favorece uma imposição de sua visão pessoal sobre a cooperativa;
- quando a cooperativa opta por criar órgãos administrativos, com a contratação de gerentes independentes, geralmente, esses gerentes estão subordinados ao conselho administrativo, invertendo uma situação comum em empresas privadas – em vez de o gerente exercer as funções administrativas e ser fiscalizado pelo conselho, ele está, hierarquicamente, abaixo desse conselho, sendo subordinado às suas decisões, dificultando a profissionalização da gestão.

Além dessas dificuldades enfrentadas pelas cooperativas, com relação ao seu conselho administrativo,

há ainda outras, provenientes da dificuldade de operação do conselho fiscal, que é o órgão responsável pela fiscalização do conselho administrativo:

- as atribuições desse conselho são limitadas, visto que eles são formados, ao menos no Brasil, unicamente por cooperados que, muitas vezes, não estão capacitados para essa função;
- embora não sejam permitidos membros no conselho fiscal que tenham relações de parentesco com os membros do conselho administrativo, muitas vezes eles podem ter laços de camaradagem, sendo os membros do conselho fiscal coniventes com as decisões do conselho administrativo;
- os pareceres do conselho fiscal são, geralmente, associados aos resultados obrigatoriamente apresentados pelo conselho administrativo, que são anuais, fazendo com que, muitas vezes, o conselho fiscal não exerça, efetivamente, sua função fiscalizadora.

A governança corporativa presente nas organizações cooperativas pode ser caracterizada, a partir dos fatores apontados por Williamson (1996), da seguinte forma:

- a propriedade das organizações cooperativas costuma estar fragmentada, não havendo concentração, o que faz com que não existam atores, como os acionistas majoritários de companhias privadas, que se comprometam com o desempenho organizacional e com o monitoramento de sua administração;
- também pela pulverização da propriedade da organização cooperativa, não há atores que busquem maximizar o seu valor, visto que os cooperados possuem pequenas participações, muitas vezes se interessando de forma mais intensa nos serviços oferecidos pelas cooperativas do que no valor dessa organização;
- as prioridades dos cooperados refletem mais fortemente seus interesses pessoais do que os interesses coletivos da cooperativa, fazendo com que prevaleça o oportunismo, no lugar da cooperação;
- como os cooperados possuem pequena participação na organização cooperativa e, na maioria das vezes, focam mais seus negócios individuais, eles não se comprometem com a avaliação dos riscos assumidos pela cooperativa, assim como não se sentem responsáveis pelos resultados obtidos, principalmente os negativos;
- a adesão a organizações cooperativas como cooperado implica seguir o regulamento, tanto na adesão como na saída da organização, e operações de fusão, aquisição ou outra do gênero, dependem da deliberação da assembléia geral ordinária;
- as organizações cooperativas não costumam ter muitos níveis hierárquicos, sendo, geralmente, mais integradas, porém, muitas vezes, a sua estrutura é fonte de elevados custos de transação.

A adoção das boas práticas de governança corporativa pode auxiliar na redução dos conflitos de agência nas organizações cooperativas, principalmente aquela observada entre o conselho de administração e os demais cooperados – proprietários da cooperativa. Todos os cooperados devem ser responsáveis pela gestão estratégica da organização, e não apenas aqueles que fazem parte dos conselhos ou exercem outros cargos na cooperativa. Participar efetivamente da organização cooperativa pode fazer com que os cooperados exerçam papel fiscalizador, avaliando se as decisões tomadas pelos conselhos são de interesse de toda a cooperativa.

Assim, é possível evitar que os membros do conselho obtenham vantagens pessoais decorrentes do efeito *free-rider*, que pode surgir da pulverização da propriedade da cooperativa, fazendo com que não exista um controlador que detenha grande parte da propriedade. Evita-se, então, que os controladores efetivos da organização cooperativa, representados pelos membros do conselho de administração, se beneficiem de sua situação privilegiada.

Considerando-se os principais atores internos de uma organização cooperativa – cooperados, conselho de administração, conselho fiscal e gerentes –, os principais focos capazes de gerar conflitos de agência se dão, conforme a Figura 2, entre os cooperados e o conselho de administração. Entre esses dois atores pode surgir a maior divergência de interesses: os cooperados defendendo seus interesses coletivos e o conselho de administração defendendo seus interesses individuais.

Um segundo foco de conflito de agência pode surgir entre os cooperados e o conselho fiscal. Esse conselho age, muitas vezes, em seu próprio interesse, não cumprindo suas efetivas funções de fiscalizar as atividades do conselho administrativo e de prestar contas aos cooperados. Essa situação torna-se ainda mais grave quando o conselho de administração fornece informações incompletas, exercendo certa dominação sobre o conselho fiscal.

Pode surgir, também, conflito de agência entre os cooperados e o gerente, ou gerentes, que exerçam atividades administrativas dentro da cooperativa. Esse

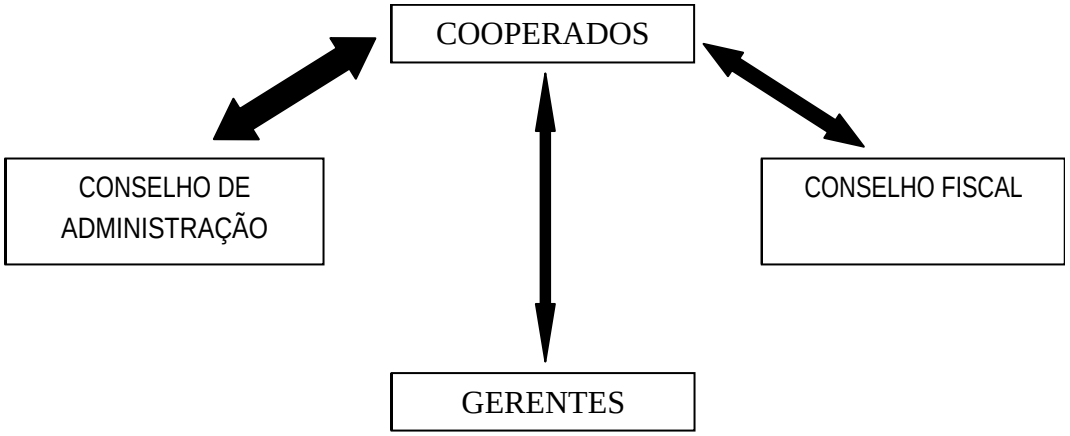

FIGURA 2 – Fontes de conflito de agência entre os atores de organizações cooperativas (setas mais largas indicam fontes de conflito mais iminentes).

Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

conflito pode ocorrer pelo fato de os gerentes tenderem a agir em prol dos interesses dos membros do conselho administrativo, ao qual são subordinados, e não no interesse dos cooperados. Essa situação será tão mais grave quanto menos acessíveis aos cooperados forem as atividades desenvolvidas pelos gerentes.

Uma das maneiras de se evitar esses conflitos de agência, principalmente o que pode ocorrer entre o conselho administrativo e os cooperados, é a adoção, pela organização cooperativa, das boas práticas de governança corporativa. Essas práticas sugerem, como linhas mestras a serem adotadas não apenas pela direção, mas por toda a organização, a transparência, a prestação de contas e a equidade entre todos os cooperados. A aplicação dessas diretrizes, entre os atores da organização cooperativa, está ilustrada na Figura 3.

Dessa forma, exige-se do conselho de administração a maior transparência possível, para que o conselho fiscal possa exercer plenamente sua função de fiscalização. O conselho de administração deve ser o responsável pelas deliberações estratégicas da cooperativa, pela definição de políticas e pela prestação de contas aos cooperados. Suas funções devem ser independentes das funções executivas, assim como seus membros devem ser independentes, evitando que sejam influenciados pelos gestores responsáveis pela execução. As decisões desse conselho devem visar sempre o interesse coletivo, e nunca os interesses individuais, e essas decisões devem ser disponibilizadas a todos, de maneira fundamentada e transparente.

Ainda conforme a Figura 3, o conselho fiscal, ciente das decisões tomadas pelo conselho administrativo e da fundamentação dessas decisões, deve buscar prestar contas aos cooperados, das mais diversas atividades e demonstrações realizadas pelo conselho administrativo. Essas informações devem ter um fluxo constante e serem as mais precisas e completas possíveis. Suas funções incluem um controle do estado patrimonial e contábil da cooperativa, assim como das atividades realizadas pela Cooperativa, buscando contribuir na correção de falhas e irregularidades. Ele é um dos responsáveis por legitimar a ação do conselho de administração, por emitir pareceres sobre suas decisões.

A equidade entre todos os membros da Cooperativa também é considerada fundamental, pois, só assim, é possível que se evitem ações oportunistas e favorecimento de cooperados, sejam ou não membros dos conselhos. As decisões dos gestores devem sempre visar o interesse coletivo, e nunca os interesses individuais, próprios ou não. De maneira similar, as decisões estratégicas por parte do Conselho Administrativo e suas demais deliberações devem atender às necessidades e objetivar os ganhos de todos os cooperados. E, por fim, a ação fiscalizadora do Conselho Fiscal deve buscar instruir os gestores, de modo que eles ajam em prol dos interesses coletivos.

Outros fatores também podem favorecer a redução do conflito de agência e uma melhoria na governança das cooperativas. Cook et al. (2004) ponderam que os diretores das cooperativas podem ser encorajados a promover os interesses organizacionais por meio de sua motivação para desenvolver seu capital humano como especialistas em decisões e construir uma boa reputação em sua comunidade. Pode-se também utilizar, como mecanismo de

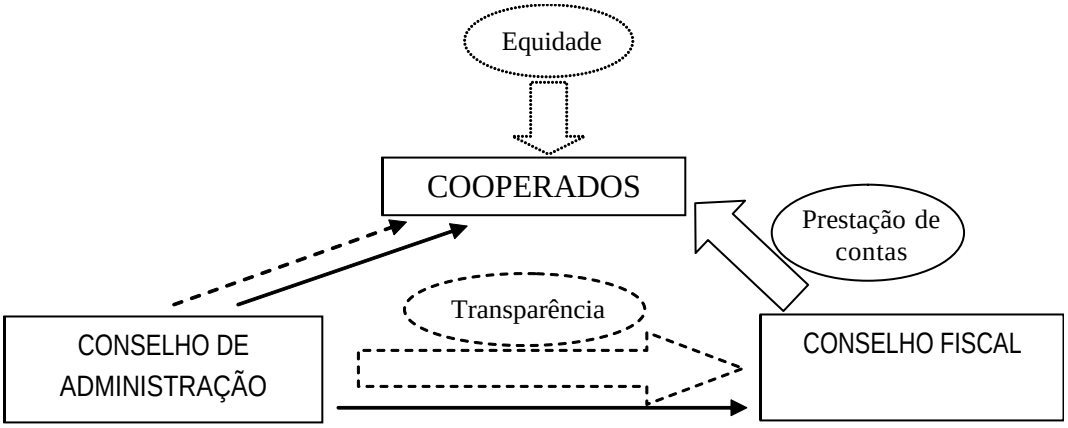

FIGURA 3 – Adoção de boas práticas de governança corporativa por organizações cooperativas.
Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

controle adicional, para limitar a discrição de decisões que reduzam o valor dos retornos das organizações cooperativas, a ameaça de aquisição parcial ou completa das cotas por outra organização.

Deve-se considerar, contudo, que os mecanismos de governança interna das cooperativas tendem a diferir significativamente daqueles encontrados em outras firmas de dimensão semelhante. Em particular, as cooperativas são mais comumente controladas de maneira mais próxima por seus membros-proprietários (HANSMANN, 1999). Embora isso possa ser positivo na medida em que os cooperados podem ser mais participativos no processo de gestão e esse processo seja mais transparente aos mesmos, também pode trazer dificuldades pelo fato de os membros se aproximarem em proporções diferentes, podendo fazer com que determinados membros influenciem na gestão, em prol de seus interesses individuais.

Outro fator que difere as organizações cooperativas daquelas tradicionais é o Conselho de Administração que, em uma cooperativa típica, não importando seu tamanho, é normalmente muito bem informado sobre e muito atento para os pareceres dos membros da Cooperativa (HANSMANN, 1999). Essa característica pode proporcionar maior fluxo de informações dos cooperados ao Conselho de Administração, facilitando suas decisões estratégicas e fazendo com que elas atendam ao interesse geral de todos os membros da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos de agência e os problemas de governança levam as organizações cooperativas a buscarem modelos de gestão que favoreçam a solução desses problemas. Cabe notar que há um debate instalado no âmbito da Aliança Cooperativista Internacional sobre os rumos do movimento cooperativista mundial. Esse debate torna-se ainda mais importante a partir do momento em que se reconhece que as cooperativas precisam se integrar ao mercado, porém, sem abandonar seus princípios doutrinários. Chaddad e Cook (2004) afirmam que, em cooperativas agrícolas, novas estratégias competitivas e inovações organizacionais surgem como respostas às mudanças ambientais e estruturais diversas, como a industrialização agrícola. Tais modificações podem alterar os direitos de controle e propriedade nas cooperativas, flexibilizando os pressupostos seguidos pelas cooperativas tradicionais.

A flexibilização desses pressupostos deram origem às novas formas de Cooperativas, que podem ser classificadas, segundo a tipologia sugerida por Chaddad e Cook (2004), que varia de modelos mais próximos às cooperativas tradicionais a modelos voltados ao investidor:

- cooperativas com investimentos tradicionais: diferem das cooperativas tradicionais por seus membros contribuírem, na constituição do seu capital, com cotas proporcionais ao uso que fazem dos serviços prestados pelas cooperativas;
- cooperativas membros-investidores: os direitos de propriedade são restritos aos patronos, não transferíveis, reembolsáveis e as cooperativas distribuem os ganhos líquidos de acordo com a proporção de participação dos membros;
- cooperativas da nova geração: relaxam as restrições sobre a transferência de direitos de retornos, proporci-

onando liquidez e disponibilidade de capital por meio da valoração no mercado secundário;
- cooperativas com entidades para a captação de recursos: atenua a restrição de que os direitos de propriedade sejam restritos aos patronos, sendo o capital externo adquirido por uma entidade legal independente;
- cooperativas com ações para investidores: as cooperativas adquirem capital social de não membros, formando classes de cotas além dos direitos de propriedade dos patronos;
- firma orientada ao investidor: requer mudanças na estrutura de propriedade, fazendo com que os direitos de controle sejam transferidos entre os *stakeholders* da firma com implicações para o desempenho e o comportamento da firma.

A flexibilização das exigências relacionadas ao direito de propriedade e à gestão, presentes nas cooperativas tradicionais, favorece a atração de investimentos, tanto dos membros dessas organizações como dos não membros (CHADDAD; COOK, 2004), e contribui para a redução do conflito de agência nas organizações cooperativas.

Essas novas organizações cooperativas diferem substancialmente das cooperativas tradicionais, em termos de elementos estruturais e de motivação para a sua formação. Suas formas, diferentes das cooperativas tradicionais, surgiram como uma resposta à ação de forças internas e externas. O aumento do seu número, durante os últimos anos, é um fenômeno importante, pelo montante de investimento que tem atraído e pela sua influência sobre as cooperativas tradicionais (FULTON, 2001).

Quanto às alterações ocorridas nas próprias cooperativas tradicionais, observa-se que, a partir do surgimento da nova geração de cooperativas, algumas cooperativas tradicionais adotaram planos de capital que buscavam solucionar os problemas de incentivo causados quando os investimentos dos membros não estavam associados aos seus negócios. Elas também passaram a permitir que os membros investissem diretamente em uma parte específica de atividades da Cooperativa que adicionasse valor (COOK, 1995).

Essas alterações também levaram à alterações na maneira como as pessoas veem as cooperativas da nova geração. Segundo Fulton (2001), uma das alterações mais importantes é que elas já não são vistas como organizações marginais, mas como uma estrutura organizacional séria. Os bancos comerciais, por exemplo, se interessam em financiar as operações dessas organizações e os governos as veem como uma ferramenta para o desenvolvimento industrial.

Em consonância com os princípios da governança coorporativa, essas inovações poderiam fazer com que as organizações da nova geração de cooperativas tivessem uma clara definição quanto aos direitos de propriedade do resíduo da operação da sociedade, o que poderia levar à redução do oportunismo e ao aumento dos incentivos para que os associados alcancem eficiência econômica, bem como proporcionar maiores condições de monitoramento e ampliar a estrutura de capital da organização.

Essas modificações poderiam também impactar no comprometimento dos cooperados, que é entendido por Fulton (1999), como um comportamento que advém de uma preferência dos membros por algo que é oferecido pela cooperativa e não por outras firmas. Para esse autor, historicamente, a fonte de comprometimento pode ser associada à ideologia ou à preferência de alguns cooperados por fazerem negócios com organizações que eles possuem e controlam, o que é considerado fundamental para a formação das cooperativas e sua eficácia, associada à redução dos problemas *free-rider*. Contudo, a forma tradicional de comprometimento parece estar diminuindo nas cooperativas, em um momento em que as cooperativas se deparam com grandes desafios, o que tornam necessários novos incentivos a esse comprometimento.

Nessa perspectiva, pode-se considerar que é importante a promoção de condições e parâmetros institucionais que abram a possibilidade de incentivar, no Brasil, uma nova geração de empreendimentos cooperativistas, capacitados para ganhar eficiência econômica e competir em um ambiente mais exigente. Para isso, seria necessário modificar a Lei nº 5.764, de modo a criar condições, dentre outras, de negociação dos direitos de propriedade sobre os ativos da cooperativa, quotas-parte, e, inclusive, distribuir os resultados da operação de modo diferenciado, o que poderá contribuir para uma maior profissionalização na gestão das organizações cooperativas.

Essa profissionalização precisaria ser acompanhada de uma série de mudanças na estrutura organizacional das cooperativas, o que poderia acarretar ainda maiores problemas com relação aos conflitos de agência. Contudo, a adoção de boas práticas de governança corporativa pode ajudar a suavizar ou a prevenir esses conflitos, evitando que disputas internas prejudiquem o desempenho organizacional.

7 REFERÊNCIAS

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Qué es una coopérativa? **Disponível em: <http://www.ica.coop/es/index.html>. Acesso em: 16 jun. 2007.**

BECHT, M. et al. **Corporate governance and control**. New York: ECGI, 2002. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=343461>. Acesso em: 10 set. 2008.

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

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, 1994. 179 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Piracicaba, 1994.

_____. **Ensaios em cooperativismo**. Piracicaba: ESALQ, 1998. Apostila.

BRASIL. Lei n. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 010354, col. 1, 16 dez. 1971.

CADBURY, A. Promoting corporate governance for sustainable development. In: GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE FORUM, 2003, Paris. **Anais**... Washington: World Bank, 2003.

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, 2004.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, Dec. 1995.

COOK, M. L. et al. Governance models in food production and distribution: evolution and role of mutual vertical integration. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS ASSOCIATION, 8., 2004, Tucson. **Anais**… Tucson: ISNIE, 2004.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. **International corporate governance**. New York: ECGI, 2003. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=320121>. Acesso em: 9 set. 2008.

EGGERTSSON, T. **Economic behavior and institutions**. Cambridge: Cambridge University, 1995.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26 , p. 301-327, June 1983.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. **The Finnish Journal of Business Economics**, v. 4, p. 418-437, 1999.

_____. Traditional versus new generation cooperatives . In: MERRET, C. D.; WALZER, N. (Eds.). **A cooperative approach to local economic development**. Westport: Quorum Books, 2001. p. 11-25.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>. Acesso em: 7 jun. 2007.

JENSEN, M. **A theory of the firm, governance, residual claims, and organizational forms**. Cambridge: Harvard University, 2000.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KARANTININIS, K. Cooperative networks or networks of cooperatives?: the case of the danish pork industry. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN; NETWOKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais**… Ribeirão Preto: PENSA, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n. 2, p. 61-69, 2004.

MONKS, R. A. G. Redesigning corporate governance structures and systems for the twenty first century. **Corporate Governance**, v. 9, n. 3, p. 142-147, 2001.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

OKOYE, A. Corporations and corporate governance: what do these concepts mean for multinational corporate power and social responsibility? International Journal of Liability and Scientific Enquiry**, v. 1, n. 1/2, p. 29-49, 2007.**

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. 2004. Disponível em: <http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/260402UE.PDF>. Acesso em: 9 set. 2008.

POWELL, W. Neither market for hierarchy network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUNSUVO, F. R. et al. O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 18, n. 45, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SMITH, A. **The wealth of nations**. New York: Modern Library, 1937.

TIROLE, J. **The theory of corporate governance**. Princeton: Princeton University, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Corporate finance and corporate governance. **Journal of Finance**, v. 43, n. 3, July 1988.

_____. **The mechanism of governance**. New York: Oxford University, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa, MG: UFV, 2002.