

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Alessandro Gustavo Souza Arruda**

**Estruturas de Governança em Redes de Cooperativas de Crédito  
sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação:**  
Um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses

São Caetano do Sul  
2014

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:**

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração**

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO

**Alessandro Gustavo Souza Arruda**

**Estruturas de Governança em Redes de Cooperativas de Crédito  
sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação:**

Um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses

Tese apresentada como exigência parcial para  
obtenção de título de Doutor em Administração no  
Programa de Doutorado em Administração da  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
Área de Concentração: Gestão de Redes de  
Negócios.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Cristina de Faria

**São Caetano do Sul  
2014**

A817g

Arruda, Alessandro

Estrutura de Governança em Redes de Cooperativas de Crédito sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação: um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses/ Alessandro Arruda. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

257 p.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina de Faria

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Doutorado em Administração, 2014.

1. Cooperativas 2. Custos de Transação 3. Governança I. Faria, Ana Cristina II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Doutorado em Administração. III. Título

**Alessandro Gustavo Souza Arruda**

**Estruturas de Governança em Redes de Cooperativas de Crédito  
sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação:**

Um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina de Faria

Área de Concentração: Gestão de Redes de Negócios

Data da Defesa: 27 de Fevereiro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Orientadora

Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Membro interno docente

Prof. Dr. Milton Carlos Farina  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Membro interno docente

Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes  
Universidade de Blumenau  
Membro externo docente

Profa. Dra. Susana Carla Farias Pereira  
EAESP – Fundação Getúlio Vargas  
Membro externo docente

## *Dedicatória*

*Às minhas metades...*

*Que o medo da solidão se afaste  
E que o convívio comigo mesmo  
Torne-se, ao menos, suportável  
Que o espelho reflita em meu rosto  
Um doce sorriso que eu me lembro  
Ter dado na infância  
Porque metade de mim é a lembrança do que fui  
E a outra metade são meus filhos:*

*Ana Clara e Arthur Santos Arruda, a quem dedico este trabalho.*

## Agradecimentos

Estes agradecimentos são dedicados aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que este trabalho fosse escrito. Talvez seja o texto que mais me trouxe emoção ao ser escrito. Quando procuramos na mente aqueles que estiveram presentes durante esta fase difícil de nossas vidas, temos a grata oportunidade de retornar ao passado e refletir sobre o quanto evoluímos na conquista deste objetivo. Espero não ter deixado nenhum mérito sem menção.

À UFMS, à USCS, à USP, à HEC Montréal e ao CNPq e seus órgãos vinculados, em especial ao Centro de Estudos Desjardins em Cooperativas de Serviços Financeiros, pelo fornecimento de recursos materiais, humanos, financeiros e, principalmente, por ter acreditado neste projeto de pesquisa.

Aos professores destas instituições, representados aqui nos nomes de minha orientadora Ana Cristina de Faria, eternas professoras Maria do Carmo Romeiro e Raquel da Silva Pereira e o professor Benoit Tremblay pelos ensinamentos, confiança e constante apoio, amizade, aconselhamento e incentivos recebidos. Aos membros externos, os professores Francisco Carlos Fernandes e Susana Carla Farias Pereira, que contribuíram na qualificação e na defesa.

Aos colegas da turma e do programa da USCS, representados aqui nos nomes da Suellen Moreira de Oliveira, Jairo Pereira, Gustavo Benevides, Ademir Lamenza e Paulo Sérgio Lopes Ruiz, pelos preciosos momentos de amizade, aconselhamento, apoio e descontração.

Aos profissionais das instituições que apoiaram este trabalho. Foram muitos! Porém, deixo seus nomes representados aqui nos nomes de Celso Ramos Régis, Ivan Pires, Alain Côtê e Marie-Hélène Begin. Todos incentivaram e contribuíram para meu desenvolvimento. Meus sinceros agradecimentos!

Aos meus pais, João e Ana, pelo apoio, paciência e carinho destinados a mim em todos os momentos. Que Deus os abençoe!

À Deus, por me permitir este trabalho e por me abençoar com seres especiais, representados aqui nos nomes de minha filha Ana Clara e de meu filho Arthur. Eles guardam meu coração e o que é de mais sagrado na minha vida!

À Consuelo Santos Lopes, por me ensinar, por meio de seu exemplo, que o ser humano tem sempre a capacidade de, superando suas próprias forças, vencer qualquer obstáculo.

Por fim, peço desculpas a todos que não citei nominalmente neste agradecimento. De fato, não considero minha esta tese. Ela foi uma construção coletiva. Muitos, de várias formas, colaboraram para a realização desse trabalho. Eu apenas o redigi.

## Epígrafe

### *Metade*

Oswaldo Montenegro

*Que a força do medo que tenho  
Não me impeça de ver o que anseio  
Que a morte de tudo em que acredito  
Não me tape os ouvidos e a boca  
Pois metade de mim é o que eu grito  
A outra metade é silêncio.*

*Que a música que ouço ao longe  
Seja linda ainda que tristeza  
Que a mulher que amo seja pra sempre amada  
Mesmo que distante  
Pois metade de mim é partida  
A outra metade é saudade.*

*Que as palavras que falo  
Não sejam ouvidas como prece nem repetidas  
com fervor  
Apenas respeitadas como a única coisa  
Que resta a um homem inundado de  
sentimentos  
Pois metade de mim é o que ouço  
A outra metade é o que calo.*

*Que essa minha vontade de ir embora  
Se transforme na calma e paz que eu mereço  
E que essa tensão que me corrói por dentro  
Seja um dia recompensada  
Porque metade de mim é o que penso  
Mas a outra metade é um vulcão.*

*Que o medo da solidão se afaste  
E que o convívio comigo mesmo  
Se torne ao menos suportável  
Que o espelho reflita em meu rosto  
Um doce sorriso que eu me lembro  
Ter dado na infância  
Porque metade de mim é a lembrança do que  
fui  
E a outra metade eu não sei...*

*Que não seja preciso mais do que uma simples  
alegria  
Pra me fazer aquietar o espírito  
E que o teu silêncio me fale cada vez mais  
Pois metade de mim é abrigo  
Mas outra metade é cansaço.*

*Que a arte (ou a ciência) nos aponte uma  
resposta  
Mesmo que ela mesma não saiba  
E que ninguém a tente complicar  
Pois é preciso simplicidade para fazê-la  
florescer  
Pois metade de mim é platéia  
A outra metade é canção.*

*E que a minha loucura seja perdoada  
Pois metade de mim é amor  
E a outra metade, também.*

## RESUMO

Existem poucas fronteiras para o capital. Na esteira de globalização dos mercados financeiros, a homogeneização das instituições financeiras parece um processo inevitável. Será que todas as instituições financeiras são iguais? O presente trabalho objetiva comparar as estruturas de governança e os aparatos de regulação dentro do Movimento Desjardins canadense e da Rede Sicredi brasileira, identificando suas similitudes e diferenças. Utilizou-se, para tanto, a Teoria dos Custos de Transação e sua metodologia semi-formalizada que implica na análise discreta das estruturas de governança. A análise dos dois estudos de casos comprova que a evolução destas estruturas de governança ocorreu, simultaneamente à evolução do ambiente jurídico-institucional, em um processo dialético. Contudo, na mesma análise pode-se perceber que, embora evoluindo a partir de ambientes institucionais distintos, há uma tendência a homogenia destas redes, ao menos na criação de instituições *ad hoc* para lidar com os processos de governança e de intermediação financeira, extremamente arriscado, caso haja uma má-coordenação ou oportunismo de seus agentes centrais. Assim, ambas as redes possuem instituições específicas para lidar com estas funções, a diferença principal reside no tipo societário utilizado e na governança decorrente deste. Conclui-se que, para uma rede estratégica de Cooperativas de Crédito competir, eficientemente no mercado, gerando valor às suas cooperativas – e, conseqüentemente, aos seus cooperados – o Custo de Transação dos processos de intermediação financeira, somados aos custos oriundos de sua natureza política e social, devem ser iguais ou menores que os Custos de Transação das instituições financeiras enxutas, de governança hierárquica.

## ABSTRACT

There are few boundaries to capital. In the wake of globalization of financial markets homogenization of financial institutions seems an inevitable process. Is that all financial institutions are equal? The present study aims to compare the governance structures and apparatuses of regulation within the Desjardins Movement Canadian and Brazilian Sicredi network, identifying their similarities and differences. Was used for both the theory of transaction costs and their semi - formalized methodology that involves the analysis of discrete governance structures. The analysis of two case studies shows that the evolution of these governance structures occurred simultaneously with the evolution of the legal and institutional environment, in a dialectical process. However, the same analysis can be seen that while evolving from different institutional environments, there is a tendency to homogeneity of these networks at least in the creation of ad hoc institutions to deal with the processes of governance and financial intermediation, extremely risky affair there is a bad coordination or opportunism of their key agents. Thus, both networks have specific institutions to deal with these functions, the main difference lies in the corporate type used and governance arising from this. It follows that, for a strategic network of credit unions compete effectively in the market, creating value to their cooperatives - and hence to its members - the Transaction Cost of financial intermediation processes, added to the costs arising from their nature political and social, should be equal to or smaller than the transaction costs of lean financial institutions, hierarchical governance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Os pressupostos do oportunismo na TCT .....	32
Figura 2 Esquema da Indução das Formas de Governança .....	37
Figura 3 Modelo Heurístico (custos vs especificidade dos ativos).....	41
Figura 4 Análise econômica das instituições.....	45
Figura 5 Função heurística (Custos de governança vs especificidade dos ativos) .....	48
Figura 6 Função heurística dos custos de governança contemplando as formas híbridas.....	51
Figura 7 Esquematização da TCM proposta por Barzel (2007) .....	67
Figura 8 Esquema representativo dos desafios impostos às cooperativas.....	90
Figura 9 Planejamento dos Estudos de casos .....	105
Figura 10 Sequência lógica para condução dos estudos de casos .....	108
Figura 11 Esquema teórico de análise das transações nas redes de cooperativas .....	115
Figura 12 Logotipos Desjardins (anterior e atual).....	124
Figura 13 Crescimento do Movimento Desjardins entre 1900 e 2008.....	129
Figura 14 Modos de regulação e supervisão do Sistema Financeiro Canadense .....	142
Figura 15 Ambiente Institucional criado pelo <i>Act Respecting Desjardins Mouvement</i> .....	146
Figura 16 Principais instituições Desjardins .....	150
Figura 17 Processo de Formação dos mandatários da Federação. ....	154
Figura 18 Composição do fundo de captação da CCD.....	166
Figura 19 A transação de liquidez na rede Desjardins. ....	167
Figura 20 Estrutura de Governança em rede definida pela Lei 5.764 de 1971 .....	197
Figura 21 Ambiente Institucional para Sociedades Cooperativas.....	198
Figura 22 Principais instituições Sicredi. ....	203
Figura 23 Processo de Formação dos mandatários da SicrediPar. ....	207
Figura 24 Estruturas do Sistema Sicredi.....	212
Figura 25 Comparação das instituições das duas redes de cooperativas.....	220
Figura 26 Estruturas do Sistema Sicredi e do Movimento Desjardins .....	222
Figura 27 Processo de intermediação financeira nas redes de cooperativas de crédito .....	226

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Atributos das diferentes formas de governança.....	47
Quadro 2 Evolução do Trabalho de Williamson sobre a TCT .....	52
Quadro 3 Influência de alguns elementos relacionais nos Custos de Transação.....	78
Quadro 4 Problemas derivados da natureza cooperativa.....	87
Quadro 5 Distinção entre as principais características das sobras em relação ao lucro .....	92
Quadro 6 Características e categorias de redes de cooperativas de crédito.....	98
Quadro 7 Classificação das redes de cooperativas de crédito .....	100
Quadro 8 Relação das questões do estudo de caso com os objetivos de pesquisa .....	109
Quadro 9 Entrevistas realizadas para realização e validação da pesquisa (Desjardins).....	113
Quadro 10 Entrevistas realizadas para realização e validação da pesquisa (Sicredi).....	114
Quadro 11 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1900 até 1971.....	122
Quadro 12 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1972 a 1999 .....	128
Quadro 13 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 2000 até o presente. ....	137
Quadro 14 Sociedades Cooperativas da rede Desjardins .....	151
Quadro 15 Outros tipos societários da rede Desjardins.....	152
Quadro 16 Principais serviços realizados pela CCD .....	164
Quadro 17 Principais contas gerenciadas no fundo de depósito. ....	168
Quadro 18 Principais parâmetros Desjardins com base na TCT.....	171
Quadro 19 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1902 a 1991 .....	173
Quadro 20 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1992 a 2008. ....	186
Quadro 21 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 2008 até o presente. ....	193
Quadro 22 Sociedades Cooperativas da rede Sicredi .....	204
Quadro 23 Outros tipos societários da rede Sicredi .....	205
Quadro 24 Principais serviços realizados pelo Banco Sicredi. ....	214
Quadro 25 Principais parâmetros do Sicredi com base na TCT.....	218
Quadro 26 Atributos das diferentes formas de governança nas duas redes estudadas .....	227
Quadro 27 Comparativo dos principais parâmetros das redes com base na TCT.....	228

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOOP – Aliança Brasileira do Cooperativismo.  
ACI – Aliança Cooperativa Internacional.  
BACEN – Banco Central do Brasil.  
BNCC – Banco Nacional de Crédito Cooperativo.  
CAD – Conselho de Administração.  
CCD – Caixa Central Desjardins.  
CECO – Conselho Especializado de Crédito da OCB.  
CF – Conselho Fiscal.  
CMN – Conselho Monetário Nacional.  
CPA – *Canadian Payments Association* (Associação de Pagamentos Canadense).  
COCECRER-MS – Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul.  
COCECRER-PR – Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná.  
COCECRER-RS – Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul.  
COCECRER-SC – Cooperativa Central de Crédito Rural de Santa Catarina.  
COCECRER-SP – Cooperativa Central de Crédito Rural de São Paulo.  
CONFEBRÁS – Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito.  
FATES/RATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social.  
FECOTRIGO – Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do sul.  
FELEME – Federação Leste Meridional de Cooperativas de Crédito.  
ICA – *International Co-operative Alliance* (Aliança Cooperativa Internacional).  
IOF – *Investor-owned firm* (Empresas de poucos investidores).  
NEI – Nova Economia Institucional.  
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.  
OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.  
RD – *Rabo Financial Institutions Development*.  
SFN – Sistema Financeiro Nacional.  
SER – Serviço de Economia Rural do Ministério da Agricultura.  
SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito.  
TCT – Teoria dos Custos de Transação.  
UNASCO – União Nacional das Associações Cooperativas.  
WOCCU - *World Council of Credit Unions* (Conselho Mundial das cooperativas de crédito).

## SUMÁRIO (1)

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 O OBJETIVO E AS QUESTÕES DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>23</b>
<b>2 PLATAFORMA TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO - TCT.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1 Linha, escola e proposta teórica .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 Pressupostos teóricos.....</b>	<b>28</b>
2.1.2.1 Racionalidade Limitada.....	30
2.1.2.2 O Comportamento Oportunista .....	31
<b>2.1.3 Conceitos e hipóteses centrais.....</b>	<b>33</b>
2.1.3.1 Os atributos da transação .....	38
2.1.3.2 As Estruturas de Governança .....	44
<b>2.1.4 A Evolução da obra de Williamson.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1.5 A Mensuração dos Custos de Transação.....</b>	<b>63</b>
<b>2.2 REDES DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS     INTERORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.1 Cooperativismo: doutrinas, princípios e órgão de representação.....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.2 A Empresa Cooperativa.....</b>	<b>85</b>
<b>2.3.3 As Cooperativas de Crédito .....</b>	<b>94</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>103</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2 A ACESSIBILIDADE AOS OBJETOS DE ESTUDO .....</b>	<b>106</b>

## SUMÁRIO (2)

<b>3.3 O PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>108</b>
<b>3.3.1 Visão geral da pesquisa e a apresentação aos entrevistados.....</b>	<b>112</b>
<b>3.3.2 Lógica para desenvolvimento das questões das entrevistas.....</b>	<b>115</b>
<b>3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>115</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>118</b>
<b>4.1 O CASO DO MOVIMENTO DESJARDINS .....</b>	<b>118</b>
<b>4.1.1 Evolução do ambiente institucional-legal e das estruturas da rede .....</b>	<b>119</b>
<b>4.1.2 O ambiente institucional-legal Canadense .....</b>	<b>141</b>
<b>4.1.3 A atual Estrutura de Governança em Rede .....</b>	<b>149</b>
<b>4.1.4 A instituição que coordena a intermediação financeira.....</b>	<b>157</b>
<b>4.1.5 As principais transações de intermediação financeira da rede .....</b>	<b>165</b>
<b>4.1.6 Quadro-síntese Desjardins.....</b>	<b>170</b>
<b>4.2 O CASO DO SISTEMA SICREDI .....</b>	<b>172</b>
<b>4.2.1 Evolução do ambiente institucional-legal e das estruturas da rede .....</b>	<b>172</b>
<b>4.2.2 O ambiente institucional-legal brasileiro .....</b>	<b>196</b>
<b>4.2.3 A atual Estrutura de Governança em Rede .....</b>	<b>203</b>
<b>4.2.4 A instituição que coordena a intermediação financeira.....</b>	<b>211</b>
<b>4.2.5 As principais transações de intermediação financeira da rede .....</b>	<b>215</b>
<b>4.2.6 Quadro-síntese Sicredi .....</b>	<b>218</b>
<b>4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS DESJARDINS E SICREDI .....</b>	<b>219</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>230</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>237</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>254</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Toda atividade científica tem um fenômeno bem definido, uma teoria, um objeto de estudo e um método. Este capítulo apresenta, de forma resumida, os elementos que fazem parte deste estudo. Coase (1937) e Williamson (2009) recomendam sempre iniciar por um problema real, visualizável empiricamente; daí, então, buscar teorias e métodos para investigá-lo. Assim, neste capítulo é apresentado o contexto que deu origem a essas inquietações, o problema, os objetivos pretendidos e suas justificativas. Ainda neste capítulo, segue a estruturação deste trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma análise sobre a capacidade competitiva entre diferentes arranjos organizacionais, com diferentes estruturas de governança, como redes de pequenas cooperativas de crédito (forma de governança híbrida) e grandes conglomerados financeiros (forma de governança hierárquica), sugere uma abordagem de estudo diferente da análise neoclássica da economia.

Na abordagem clássica econômica, o sistema de preços – com seus custos fixos e variáveis – baseado no equilíbrio entre a oferta e a demanda, é o motor que impulsiona a alocação dos recursos escassos e a formação dos arranjos organizacionais. Tal sistema se altera na medida em que se altera a matriz tecnológica de produção. A empresa tem fronteiras produtivas fixadas tecnologicamente (WILLIAMSON, 1985). Em outras abordagens econômicas – como na Teoria dos Custos de Transação – o entendimento das fronteiras produtivas de uma empresa e os diferentes arranjos organizacionais que podem se originar nestas fronteiras, passam pelo entendimento de outras formas de custos: os custos de transação.

Assim, a criação de estruturas de governança *ad hoc* fora dos limites da empresa, com o objetivo de racionalizar e controlar uma ou várias transações, em geral, não tem sua lógica ligada unicamente a uma questão de mercado, de alocação de preços, de economias de escala e de escopo.

Ao se debruçar sobre algumas instituições financeiras encontradas no mercado, surgem questões do tipo: Quais são os limites e as fronteiras de uma empresa? Como um segmento que possui custos de produção adicionais (como os custos de organização do quadro social, qual é o caso de uma cooperativa de crédito) poderia competir com outro segmento tão enxuto quanto um banco privado? Como estas redes de pequenas instituições

financeiras conseguem operar, fixando produtos e serviços competitivos, frente aos grandes conglomerados econômicos, com altas economias de escala e escopo?

A Nova Economia Institucional e, principalmente, a Teoria dos Custos de Transação - TCT, que tende a considerar, também o custo das trocas com o mercado (o custo das transações) como o indutor de modos alternativos de governança, dentro de um arcabouço analítico institucional, talvez possa explicar isso (ZYLBERSZTAJN, 2003; CARVALHO Jr; OZON, 2008).

Esta abordagem começa a ganhar seus contornos em 1937, quando Coase (1937) – agraciado com o prêmio Nobel em 1991 – faz uma célebre pergunta: Por que existem empresas? Até, então, a teoria ortodoxa relacionava a existência de uma firma às economias tecnológicas de escala e escopo, isto é, a empresa era aquele arranjo organizacional que coordenava processos produtivos suficientes para produzir reduções marginais de custos via aumento da escala e do escopo de produção. Pouco se sabia sobre como estes processos produtivos eram aglutinados e gerenciados.

Coase (1937) olhou para dentro desta “caixa preta” (a firma) e percebeu que, dentro de um mesmo segmento econômico, com tecnologias semelhantes, existia arranjos organizacionais de diferentes tamanhos, processos produtivos e formas de gerenciamento destes processos. Em 1960, Coase (1988) relacionou o problema da integração vertical e suas diferentes formas de organização industrial a um tipo de “Custo Social”, originado do relacionamento destas firmas com o mercado.

Williamson (1996) – outro agraciado com o prêmio Nobel – utiliza-se desse trabalho para construir uma Teoria para a seguinte questão: Se as firmas são entidades tecnológicas que funcionam em função de seus custos de produção, então suas fronteiras naturais seriam determinadas por economias tecnológicas de produção? Os processos produtivos escolhidos e utilizados dentro destas empresas seriam aqueles que minimizassem os custos de se produzir determinado produto e/ou serviço?

Mas, como explicar as empresas que se estendem além destes limites e incorporam outros processos produtivos? Como explicar empresas que sobrevivem com processos produtivos obsoletos ou deficientes em termos dos custos de produção? Por que os custos de administração dos processos produtivos não são minimizados ao máximo, frente aos custos de produção? Na resposta de Williamson (1996), os custos de transação são responsáveis por organizar o gerenciamento destes processos produtivos, dando assim, contornos distintos para firmas distintas. Pela teoria, diferentes estruturas de governança são utilizadas para organizar

diferentes formas contratuais. Isto originaria, assim, diferentes formatos de empresas com diferentes fronteiras organizacionais.

Assim, a maneira pela qual foi elaborado o contrato, os ganhos de comercialização obtidos dentro daquele ambiente jurídico-institucional, o incremento de novas tecnologias e processos de inovação, as novas estruturas de governança, a cooperação entre empresas e a formação de redes precisam integrar novas teorias organizacionais que evoluam a partir da teoria da firma neoclássica. Teorias que abordam arranjos organizacionais híbridos entre a empresa vertical e a livre negociação com o mercado apresentam-se melhores alternativas para o entendimento da formação – e da gestão – das redes de empresas no Brasil e no mundo.

Para Oliver (1990), relacionamentos interorganizacionais são fluxos de operações relativamente duradouras que ocorrem entre organizações que atuam em rede dentro do ambiente competitivo. O próprio ambiente institucional pressiona as organizações a modificar suas atividades e produtos.

Até sua governança é afetada. Tais pressões motivam as organizações a atuarem em rede. Na busca de eficiência está a necessidade de sobreviver dentro desse ambiente competitivo. A eficiência operacional é uma das razões mais citadas para o estabelecimento de redes. Os custos de transação de Williamson (1996) estão – teoricamente - correlacionados a esta causa.

Para Tavares *et al.* (2009), as redes interorganizacionais e seus aspectos relacionais, tais como cooperação, confiança e capital social, colaboram para a elevação da capacidade competitiva das organizações no mercado. Em um ensaio teórico, estes autores argumentam que alguns fatores relacionais de formatos organizacionais em rede – como os contratos de longo prazo e as estruturas partilhadas de governança - têm relativa influência na redução de Custos de Transação e no aumento da competitividade para as organizações.

Tal hipótese tem algum fundamento empírico, ao menos no que se trata das cooperativas de crédito. Em um estudo internacional realizado em mais de 20 países no continente Europeu, Asiático, Africano e Americano, Desrochers e Fischer (2005) levantaram e classificaram 23 redes de cooperativas entre redes atomizadas, consensuais e estratégicas. Percebe-se que o fenômeno da formação de redes é universal para este segmento.

Para os autores, as redes atomizadas são aquelas que proveem às suas cooperativas serviços básicos como de “representação”, “educação cooperativa” e “serviços consultivos”. As redes consensuais, além dos serviços básicos, proveem “compartilhamento de recursos”, “padronização das operações”, “regulação da área de divisão de mercado”, uma “imagem única” e o “planejamento estratégico” das ações da rede. Por fim, as redes

estratégicas são classificadas como tal, por prover às suas cooperativas - além dos serviços mencionados anteriormente - “a separação das decisões estratégicas do gerenciamento das decisões operacionais”, a “supervisão prudencial” de suas associadas e os serviços de “solidariedade financeira” destas.

Desrochers e Fischer (2005) concluem que a integração torna-se mais importante na medida em que o sistema financeiro do país se desenvolve e que, apesar destas redes promoverem uma diminuição na volatilidade da *performance* destas cooperativas e dos altos custos relacionados ao funcionamento dos “aparatos de regulação” destas redes, ainda assim “estes sistemas economizam em racionalidade limitada e operam a um custo menor que os sistemas menos integrados” (DESROCHERS; FISCHER, 2005, p. 308). Em outras palavras, há, de fato, benefícios na intercooperação. E os benefícios são ampliados na medida em que esta rede se torna mais integrada.

Como atuam os mecanismos que beneficiam esta intercooperação? *Cooperari* significa operar juntamente a alguém; associar-se para produzir algo que não seria possível sem esta devida associação. “O cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social pela cooperação” (GIMENES; GIMENES, 2007, p.93). É quando operam todos dentro de uma organização cujo objetivo maior é resguardar a unidade social e o crescimento econômico via união. Como tais mecanismos conseguem promover a coesão necessária para prover, a estas pequenas organizações, a competitividade necessária para operar em um segmento em que a economia de escala e escopo é a principal fonte de vantagem competitiva?

Conforme Fontes Filho *et. al.* (2008, p. 53), “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. No que estabelece a Lei 5.764 de 1971: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (...)” (BRASIL, 1971).

Essa mesma lei distingue sua forma organizacional (a cooperativa) das demais, segundo onze princípios básicos:

- a) adesão voluntária;
- b) capital representado por quotas-partes;
- c) limitação dessas quotas-partes para cada associado;
- d) inacessibilidade destas quotas-partes a terceiros;
- e) singularidade de voto, independentemente do volume de quotas-partes;

- f) quorum para funcionamento e deliberação por meio de Assembleia Geral baseada no número de cooperados e não no capital;
- g) retorno proporcional às operações realizadas pelos associados, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- h) indivisibilidade dos fundos de reserva e do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social - Fates/Rates;
- i) neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- j) prestação de assistência aos associados; e
- k) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971).

Cooperativa é, então, uma forma de organização diferente das demais em diversos aspectos. Para Pinheiro (2006, p. 7), sociedades cooperativas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971”. Trata-se de uma empresa com características distintas e regidas por um tratado legal distinto das sociedades empresariais comuns.

Em Quebec, no Canadá, a empresa cooperativa é definida como uma instituição com a missão de apoiar o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas. Na forma da Lei de Quebec, vigente no *Act respecting Financial Services Cooperatives*, as cooperativas de crédito são pessoas jurídicas onde pessoas – físicas ou jurídicas – “com necessidades econômicas e sociais comuns formam uma instituição de depósitos e serviços financeiros cujos objetivos e regras de funcionamentos” são bastante definidos (QUEBEC, 2013, p.1). As federações de cooperativas, nos termos desta lei, também são cooperativas com objetos e regras de funcionamento definidos de igual forma.

Trata-se aqui de um tipo institucional com características distintas das “empresas de poucos investidores” (IOF – *Investor-owned Firm*) ou “empresas orientadas ao lucro”. Segundo Helmberger e Hoos (1962, p. 76), “talvez uma diferença básica entre os dois tipos de empresas em análise decorre das motivações das pessoas que se comprometem com a sua criação”. Enquanto quem investe em empresa do tipo IOF busca, principalmente, a maximização de sua riqueza, aqueles que fundam uma cooperativa estão preocupados em serem providos de serviços essenciais a preços menores, com benefícios não somente econômicos, mas também sociais.

Dada a característica singular deste tipo institucional, à sociedade cooperativa são acrescentadas duas outras pressões – a pressão política e social – além da pressão econômica.

Sociedades empresariais do tipo IOF, inseridas no contexto capitalista, não possui pressão política e social. A pressão política reside na disputa interna pelo poder, dada a necessidade de a cooperativa ter uma representação democrática e legítima perante a comunidade de sócios. A pressão social está em manter-se útil e legítima socialmente – como doutrina em que a cooperação leva a benefícios mútuos – entre seus associados e suas respectivas famílias.

As duas pressões geram custos extras ao processo produtivo. Inversamente a estas temos a questão econômica, que forma-se em virtude das pressões do mercado, que as impele a agir como IOF's e reduzir seus custos. Nas palavras de Rodrigues (1997, p. 107),

as cooperativas são empresas que também precisam competir no disputado mercado global. Porém, elas têm uma grande diferença em relação às empresas capitalistas com as quais estão concorrendo: têm uma vertente social – existem para prestar serviços a seus membros. É nesse sentido que a competição precisa ser tomada pelas cooperativas. Elas precisam ser eficientes e ágeis para obterem resultados econômicos e financeiros positivos, mas, este não é um fim em si mesmo. É o meio pelo qual as cooperativas servirão a seus cooperados, garantindo-lhes também a competitividade de cada um, e, portanto, sua sobrevivência e chance de progresso.

Uma solução resultante deste dilema seria o estabelecimento de alianças estratégicas que permitam ganhos de escopo e escala, mas estabelecem uma nova relação de direito de propriedade e governança.

Assim, muito além das escolhas econômicas de mercado (oferta vs demanda), da alocação de recursos, dos custos e das funções de produção, a Teoria dos Custos de Transação – TCT enfoca a complexidade dos contratos criados e a formação de novas estruturas de governança, prevendo inclusive, a constituição de estruturas híbridas entre as trocas de mercado (governada por relações de preços) e as estruturas hierárquicas, características das IOF (WILLIAMSON, 1996).

Contudo, segundo Williamson (1996), continua sendo a pressão por eficiência que induz estas empresas a adotarem modos alternativos de organização e coordenação de suas operações. A TCT sugere que a estrutura organizacional é determinada pelas características da transação, ou que o custo de transação é determinante na estrutura de governança.

Para Williamson (1996), os custos de transação proporcionam o “alinhamento discriminante” entre as características da transação e a estrutura de governança, ou seja; “(...) as transações, que diferem em seus atributos, alinham-se com as estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências; assim como também no efeito produzido sobre a economia do custo da transação” (WILLIAMSON, 1996, p. 138). Na visão deste autor, a questão é determinar qual forma de governança mais se ajusta a determinados atributos das transações ali realizadas. Esta, em teoria, seria a que minimizaria seus custos de transação.

Assim funcionam as cooperativas singulares do Sistema Sicredi brasileiro e do Movimento Desjardins canadense, duas redes estratégicas que serão objetos deste estudo. São redes de sociedades cooperativas que possuem o objetivo de prover soluções e serviços financeiros aos seus cooperados como em um banco comercial. São estas sociedades, por meio de suas unidades de atendimento, que realizam a tarefa de atender seus cooperados intermediando sua relação com o mercado financeiro. Além de atender suas necessidades econômicas, a cooperativa singular, também realiza a tarefa de organizar seu quadro social proporcionando eventos educativos, desportivos e de entretenimento (SCHENEIDER, 2006).

Para responder à pressão de mercado, estas redes criaram outras organizações. Instituições *ad hoc* no conceito de Ménard (2002). Além das cooperativas singulares, o Sistema Sicredi, por exemplo, possui centrais de cooperativas demarcando regiões geográficas de atuação, uma confederação integrando todas as centrais, um banco múltiplo, uma corretora de seguros, uma administradora de consórcios, uma administradora de cartões, uma administradora de bens, uma fundação, uma administradora de fundos e até uma *holding*, com personalidade de sociedade anônima, para controlar todo o grupo (SICREDI, 2013).

O Sistema Sicredi atende o que Carvalho (2008, p.44) conceitua como rede, ou seja, “um conjunto de pessoas, de empresas e outras organizações”; “uma combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão”. Neste sistema, cooperativas singulares unem-se para formar centrais que se agrupam em torno de uma confederação. E, enquanto à confederação cabe a coordenação e representação do sistema, incluindo toda a integração dos sistemas de informação, um banco é o instrumento que estas cooperativas singulares utilizam para acessar o sistema financeiro. À fundação cabe gerenciar os programas sociais.

Em 2009, foi criada a Sicredi Participações S. A. para ditar os rumos estratégicos desse sistema. Como sociedade anônima, a *holding* é vinculada ao mercado de capitais, com ações distribuídas entre as centrais cooperativas e as cooperativas singulares em um “sistema de normas” bastante hierarquizado. Até os estatutos que regem as cooperativas singulares são padronizados. Claramente, uma tentativa da rede de ser “analisada” no mercado financeiro como um conglomerado econômico possuindo as mesmas características que Desrochers e Fischer (2005) classificam como pertencentes às redes estratégicas.

No Movimento Desjardins Canadense ocorre um processo semelhante. Contudo, nesta rede, o “nó central” que regula e coordena as ações das cooperativas – promovendo e organizando a intercooperação entre elas – é a Federação Desjardins. Diferentemente, o acesso ao sistema financeiro ocorre por meio de outra sociedade cooperativa: a Caixa Central

Desjardins. Há, também instituições *ad hoc* para cuidar de negócios específicos. São mais de 70 instituições diferentes cuidando de negócios e processos específicos dentro dessa rede.

Da mesma maneira com que o sistema financeiro privado está passando por um forte processo de centralização e hierarquização, visando a maior utilização de seus ativos específicos e ganhos de escala; a rede de sociedades cooperativas formada pelo Sistema Sicredi e pelo Movimento Desjardins, também está acompanhando o processo, e com os mesmos objetivos.

Cabe ressaltar que, neste mesmo segmento de mercado, e em ambos os países, também têm-se empresas totalmente integradas verticalmente, procurando obter ainda maiores economias de escala e escopo, em estruturas centralizadas. Trata-se de empresas de economia mista, de capital nacional e multinacional. Essas hierarquias, diferentemente das estruturas híbridas, organizam-se em governanças rígidas, enxutas, com controles precisos sobre suas atividades e procedimentos. A tentativa de competir com estas empresas deve-se à maioria das mudanças relativas às pressões de mercado.

Neste estudo, o conceito de empresa como uma função de produção passa a ser incrementado pelo conceito de empresa como uma Estrutura de Governança, isto é, “uma forma institucionalizada que estabelece aos integrantes do acordo regras mais complexas que as prevalecentes em uma organização de mercado, na qual o produto é vendido sem restrições e por um preço uniforme”(ARBAGE, 2003, p.63). Talvez o mais apropriado seja o conceito de “governança em rede” defendido por Jones *et al* (1997, p.17):

um selecionado, persistente e estruturado grupo de empresas autônomas engajadas em criar produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e de duração indeterminada, criados para se adaptar as contingências ambientais e para coordenar e salvaguardar as transações.

A firma, assim, é vista como um centro de tomada de decisões estratégicas que coordena o funcionamento de algumas atividades produtivas dentro de um ambiente de incerteza, tal como na hierarquia. A organização econômica passa a ser um problema de contratação, organização e controle destes contratos. Essa visão parece ser ideal para análise do Sistema Sicredi brasileiro, correspondendo, também para analisar o similar Movimento Desjardins canadense.

## **1.2 O OBJETIVO E AS QUESTÕES DE PESQUISA**

Diante do contexto apresentado, visando a desenvolver uma pesquisa qualitativa, pretende-se neste trabalho:

**Comparar as estruturas de governança e os aparatos de regulação no Movimento Desjardins canadense e no Sistema Sicredi brasileiro, identificando suas similitudes e diferenças**

Para atender a este objetivo geral, as questões que nortearão esta pesquisa são:

- a) Que atores e aparatos de regulação existem dentro das estruturas de governança nas redes estratégicas de Cooperativas de Crédito do Sistema Sicredi e do Movimento Desjardins?
- b) Que transações são efetivadas entre estes atores? E destas quais as mais relevantes?
- c) Quais as estruturas de governança que interferem nos custos das transações mais relevantes destas redes?
- d) Que os atributos influenciam os custos destas transações?
- e) Que semelhanças podem ser encontradas na Estrutura de Governança das Redes Sicredi e Desjardins de Cooperativas de Crédito?
- f) Quais as diferenças na estrutura de governança destas redes?
- g) Quais as limitações para o gerenciamento dos custos de transação nestas redes?

O propósito dos estudos de casos que serão desenvolvidos, não é somente descrever os atributos e as estruturas de governança que afetam os Custos de Transação nas redes de cooperativas de crédito do Sistema Sicredi brasileiro e do Movimento Desjardins canadense; mas, também compará-los a fim de evidenciar mecanismos que contribuem para minimização destes custos. Para esta pesquisa, os custos de transação são definidos como “os recursos utilizados para definir, estabelecer, manter e transferir os direitos de propriedade” (BARZEL, 1997; McCANN *et al*, 2005, p. 530).

É de interesse deste trabalho, o entendimento dos Custos de Transação envolvidos com a administração das redes, das perspectivas e estratégias utilizadas para a minimização destes custos e das estratégias utilizadas para a absorção destes custos ao longo da cadeia de agentes econômicos.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Conforme dados do Banco Central do Brasil - BACEN (2011), no Brasil, as Cooperativas de Crédito e os bancos cooperativos a esta vinculados possuíam apenas 2,2 % do *market share* nacional em 2011.

O que ocorre em outros países é exatamente o contrário. Em 2005, o *Volksbanken-RaiffeisenBanken* alemão possuía 16% do *market share*. Seu irmão homônimo, austríaco, possuía 32 % do *market share*. O *Banche di Credito Cooperativo* e o *Banche Popolari* juntos detêm 29% do *market share* da Itália. Na Holanda, o *Rabobank* possui 40% do *market share*, e na Bélgica, o Cera domina 15% deste mercado. Na França, o *Credit Agricole*, o *Credit Populaire* e o *Crédit Mutuel* dominam outros 40% do seu mercado doméstico. No Canadá, isso não é diferente. Aliás, sua história é bem semelhante à história brasileira, uma razão importante para escolha deste ramo e destes países para estudo (McKILLOP, 2005).

O Sistema Sicredi possui 1.238 pontos de atendimento espalhados pelo Brasil e mais de 2,4 milhões de associados. É a 7ª maior rede de atendimento brasileira e administra, atualmente, R\$ 35,8 bilhões em ativos totais (SICREDI, 2013). O Movimento Desjardins é ainda maior, possui mais de 5 milhões de associados distribuídos entre 451 cooperativas. Foi considerada, em 2011, 20ª instituição mais segura do mundo (GLOBAL FINANCE, 2011).

Os custos de transação destes sistemas influenciam o desempenho de uma grande parte do Sistema Financeiro Cooperativo destes países, na medida em que influenciam o desempenho das cooperativas vinculadas a estes sistemas. Isto porque se trata de custos para operar o sistema: associado à governança destes. “Custos de Transação podem aumentar o preço ou até mesmo coibir uma transação de crédito, se alto o suficiente” (SCHLABITZ, 2008, p. 12).

Um estudo que identifique as transações e seus custos, procurando identificar perspectivas de melhoria, pode contribuir para melhoria do desempenho e eficácia de todo o sistema; além de ser útil à tomada de decisão das referidas redes estratégicas de cooperativas, focos deste estudo. Igualmente, as informações produzidas neste estudo ajudam não somente a entender tais *players*, mas o movimento de todo o Sistema de Crédito Cooperativo.

Além disso, em se tratando de impacto no mercado, uma análise comparativa poderia produzir novos *insights* para a melhoria do sistema cooperativista de crédito como um todo. Isto, no Brasil, teria um impacto um pouco mais profundo, visto que o sistema nacional de crédito cooperativo – incluindo o Sistema Sicredi, Sicoob, Ancosol, Cecred, Uniprime e outros – já corresponde ao 6º maior conglomerado de instituições financeiras brasileiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010). Em se tratando de redes de cooperativas de

crédito no mundo, somente Desrochers e Fischer (2005) levantaram e classificaram 23 redes, a maior parte destas dominando o *market share* em seus países de origem.

Por fim, a utilização da Nova Economia Institucional - NEI como arcabouço teórico da Teoria dos Custos de Transação, como base analítica, poderá proporcionar o desenvolvimento de teorias que permitam entender as razões pelas quais uma rede estrutura-se hierarquicamente, com vistas a uma maior centralização ou não. É possível, talvez, tentar explicar os processos de reestruturação das redes por meio de um maior entendimento de seus custos de transação.

As descobertas contidas neste trabalho podem interessar diretamente líderes dirigentes, reguladores governamentais e gerentes do sistema. As cooperativas de crédito, por terem constituição diferente das IOF's, baseadas no capital social (em quotas ou por ações), constituem seus conselhos de administração e fiscal formado por líderes cooperativistas, verdadeiros dirigentes destas organizações.

Sua tarefa é planejar e controlar as ações estratégicas dessas empresas em busca de desempenho e efetividade, temas abordados neste trabalho. Tal estudo contribui, sobremaneira, para um melhor entendimento do papel destas redes no desempenho das Cooperativas de Crédito e instituições a elas vinculadas.

Aos reguladores governamentais, em face à tarefa de criar um ambiente regulatório que mantenha a estabilidade do sistema financeiro e promova seu desenvolvimento, interessa entender o movimento destas instituições financeiras na formação das redes, a relação entre o ambiente regulatório e a organização da rede e entre estes e o desempenho de todo o sistema financeiro. Aos gestores, importa saber como adaptar o ambiente organizacional a estas redes e os reflexos desta no desempenho no seu trabalho.

#### **1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO**

O presente trabalho, além desta introdução, é composto de uma plataforma teórica, de uma metodologia de pesquisa, da análise e descrição dos resultados e suas conclusões. A plataforma teórica esta dividida em três tópicos principais: o primeiro trata dos custos de transação, definindo-o, operacionalizando-o e destacando os constructos que são integrados na pesquisa. A seguir, é dissertado sobre as redes e os relacionamentos interorganizacionais. O terceiro tópico versa sobre o desenvolvimento do cooperativismo, com foco no cooperativismo de crédito, seus princípios, leis e demais questões institucionais.

O capítulo sobre metodologia de pesquisa trata de aprimorar tais constructos teóricos a ponto de torná-los aplicáveis à pesquisa. Na subseção que trata da coleta de dados especifica-se o método de estudo de casos e apresenta-se o protocolo para condução dos dois estudos de caso, desenvolvidos no Canadá e Brasil.

Em outro capítulo são descritos e analisados os casos da pesquisa. Em uma primeira seção é apresentado o caso do Movimento Desjardins canadense e, em seguida, o caso do Sistema Sicredi brasileiro. Suas estruturas, aparatos de regulação, contratos e procedimentos são analisados. Na sequência, alguns processos específicos são analisados e algumas propostas apresentadas, bem como as inferências obtidas com a pesquisa.

Respostas para as questões de pesquisa são apresentadas no último capítulo, bem como serão apresentadas as limitações da pesquisa e as propostas para novos estudos. Por último, seguirão as referências e os apêndices importantes para o entendimento deste trabalho.

## **2 PLATAFORMA TEÓRICA**

Este capítulo apresenta os conceitos e constructos que guiaram a análise deste estudo. As Redes são descritas como Estruturas de Governança e a Teoria dos Custos de Transação, com uma evolução do pensamento de Williamson, seu idealizador, é condensada para elencar as variáveis que são estudadas. Uma evolução da referida teoria é apresentada. A história das cooperativas e, mais particularmente, das Cooperativas de Crédito no Brasil e no Canadá são intrincadas com a evolução histórica do conceito de redes de negócios, relacionamentos interorganizacionais e de cooperativas.

### **2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO - TCT**

A coordenação de sistemas interorganizacionais integrados, conforme se apresenta nos sistemas encontrados nas duas redes de cooperativas de crédito exige, não apenas um olhar sobre os custos de produção, mas principalmente sobre os custos de transação destas organizações. Inicialmente estabelecida por Coase (1937) para discutir a necessidade da existência da firma, sua forma de organização e especialização como parte do sistema econômico – além do mercado – a Teoria dos Custos de Transação procurava explicar os custos economizados ao se utilizar uma estrutura hierárquica (a firma) para se disponibilizar determinado bem ou serviço.

Assim, neste subtópico, a linha teórica e a escola de onde a TCT se origina é apresentada, com o foco na evolução desta. Seus pressupostos são descritos e comentados. Suas variáveis principais são levantadas, descritas e analisadas de forma a estabelecer relações entre estas. Por fim, críticas e comentários são abordados na tentativa de introduzir novos conceitos e formas de análise nesta teoria.

#### **2.1.1 Linha, escola e proposta teórica**

Coase (1988) argumenta que, em um mundo sem Custos de Transação, não haveria base econômica para a existência da firma, já que, uma firma só adiciona e coordena uma etapa do processo produtivo quando é mais barato produzir internamente do que adquirir partes deste bem ou serviço no mercado. Assim, na visão de Coase (1988, p. 44), “uma firma crescerá até o ponto em que o custo de adicionar outra função interna seja igual ao custo de transação para adquirir essa função no mercado”.

Esse autor estudou as várias formas de integração das indústrias dos Estados Unidos. Já que sua atividade era regulada por um sistema de preços e tecnologias de produção, Coase (1937) questionava a razão de existir empresas com diferentes tamanhos, de diferentes fronteiras e tecnologias de produção para um mesmo produto em um mesmo mercado. Seus artigos buscavam descrever e entender o que estava acontecendo nestas empresas. Suas hipóteses relacionavam-se com os gastos para transacionar nestes mercados, suas integrações e a especialização do processo produtivo.

De maneira a explicar porque as firmas existem e quais as atividades que elas internalizam, eu descobri que é necessário introduzir um conceito que denominei, naquele artigo, como ‘o custo de se utilizar o mecanismo de preço’, ‘o custo de levar a transação por meio de mecanismos de troca no mercado aberto’, ou simplesmente os ‘custos de mercado’ (COASE, 1988, p. 6).

Coase (1988) preocupava-se com a organização da indústria, ou seja, “com a maneira pelas quais as atividades desenvolvidas pelo sistema econômico são divididas entre as empresas”. A escola da “organização industrial”, integrada por este e outros autores, procura entender as razões pelas quais algumas organizações assumem apenas algumas atividades/etapas da elaboração de poucos produtos enquanto outras organizações abraçam várias atividades/etapas de muitos produtos.

O que se espera aprender do estudo da organização industrial seria como as indústrias estão organizadas e como isto varia em relação a períodos anteriores; quais forças operam em determinar este arranjo organizacional e como estas se modificam ao longo do tempo; quais os efeitos que irão modificá-la, por meio da ação legal de vários tipos e quais as formas de organização industrial. (COASE, 1988, p. 58).

Dunn (2000, p. 429) define a firma como “uma maneira de coordenar a produção de um centro de tomada de decisões estratégicas dentro de um ambiente de incerteza”. Assim, se as decisões estratégicas existem e definem o ambiente no longo prazo, se o futuro não mais reflete o passado em função destas decisões estratégicas; assim, também existem as empresas para lidar com os resultados dessas decisões.

Traçando uma proposta de pesquisa para a área, Coase (1988) entendia que estes estudos levariam à compreensão da estrutura e do comportamento das indústrias – aqui com o conceito mais semelhante ao de “cadeia de valor” – dentro de uma economia. O tamanho das empresas (que seria a concentração de atividades produzidas internamente), as causas deste tamanho, os efeitos deste tamanho na competição destas empresas e nos preços dos produtos, os efeitos disto no investimento, na inovação e em outros fatores são todos objetos de pesquisa nesta área.

O que se procura não é um tratado sobre o tamanho ótimo da empresa (que presumivelmente seria diferente para cada indústria), mas uma teoria preocupada

com a melhor distribuição das atividades, ou funções, ao longo das empresas (COASE, 1988, p.64).

Assim, para estudos ligados à esta tradição, a TCT atua como uma variável importante na explicação de quais atividades seriam assumidas pelas empresas dentro da cadeia de valor. Pressupõe-se, pela teoria, que a minimização dos custos das transações seria a variável interveniente ao se definir as atividades/etapas que seriam assumidas pela empresa dentro dessa cadeia. Williamson (1989) afirma que a abordagem de Coase (1988) deriva, em muito, de três proposições principais:

- a) o tamanho de uma empresa (ou a escolha entre organizar uma função internamente ou adquirir tal subproduto ou subserviço no mercado) não é determinado pela tecnologia, mas basicamente um esforço em economizar nos custos de transação;
- b) “o estudo dos Custos de Transação é, predominantemente, uma iniciativa institucional comparativa”(COASE, 1988, p.224); e
- c) esta abordagem comparativa, em que são examinadas características microeconômicas, pode ser, também aplicada ao estudo das externalidades, da regulação do sistema econômico e de outras formas de organização econômica complexa.

Williamson (2008) esclarece que esta escola tem origem na escola econômica tradicional. Porém, em vez de estudar o processo de escolha entre os agentes econômicos e todo aparato de regulação desta, a TCT preocupa-se com os contratos e a governança necessária para regulação destes. Para o autor, a ciência econômica divide-se entre a ciência econômica ortodoxa - do processo de escolha baseado na utilidade e na alocação dos recursos escassos - e a ciência dos contratos ou, também denominada economia institucional.

Commons (1932) pré-configura esta escola observando que, para a maximização da utilidade na alocação dos recursos no mercado, é importante a continuidade das relações de troca entre as empresas. Assim, em um nível microeconômico de análise, já dentro das empresas deve-se estudar não somente as trocas incorridas no mercado, mas também as transações ou atividades dentro das organizações.

Em vez de tentar levantar tipos ideais, Commons (1932) preocupava-se em levantar transações que ocorriam no cotidiano do mercado. Seu método consistia em buscar a melhor prática existente e não puramente novas alternativas de negociações no mercado. Dugger (1932) afirmou que o sucesso de seu método residiu em estudar os arranjos institucionais da maneira como ocorrem para o agente econômico real, comum, considerando a “mutualidade, o conflito e a ordem” estabelecida nestas transações. São estas ideias que Williamson (2008; 2010) resgata ao estabelecer a Teoria dos Custos de Transação – TCT.

A TCT utiliza-se não somente da teoria econômica em suas análises; mas, também da teoria do Direito para confirmar o que diz. Utilizar a TCT implica em um nível de análise tão microanalítico quanto multidisciplinar. Pretende-se, não somente analisar a transação como, também estudá-la na ótica da economia, da teoria das organizações e do direito. No caso da teoria dos contratos, “a pretensão é superar a ideia de um simples contrato, para todos os propósitos, reconhecendo que a operacionalização destes varia ao longo das estruturas de governança” (WILLIAMSON, 2008, p. 12).

### **2.1.2 Pressupostos teóricos**

A TCT assume que a empresa é uma instituição constituída de contratos estabelecidos entre direção, funcionários, fornecedores, clientes, proprietários e outros. Estes contratos possibilitam certo nível de eficiência nas relações do processo produtivo, bem como, também acarretam certos custos chamados de Custos de Transação. Essa teoria eleva as transações realizadas entre os agentes econômicos como a unidade básica de análise, e analisa como os agentes em um relacionamento interorganizacional protegem-se dos riscos associados às relações de trocas. “A crítica mais freqüente a essa teoria recai sobre a sua abrangência exclusiva aos aspectos econômicos e sobre a falha em incluir as relações pessoais e sociais” (PEREIRA, 2003, p. 72)

Nessas relações, uma das maiores preocupações está no problema da contratação, na desenvolvimento do acordo entre as partes, que envolve diversos tipos de custos, incorridos quando uma empresa necessita definir, gerenciar e controlar suas transações com outras empresas. Esses custos, muitas vezes negligenciados, estão relacionados às atividades de negociação e de formalização dos acordos/contratos, de obtenção e manutenção de fornecedores e clientes e de acompanhamento dos insumos e valores a receber (TRIENEKENS, 1999).

As cláusulas estabelecidas entre as partes que compõem os acordos/contratos restringem o comportamento dos agentes que estão envolvidos. Quando um agente atua de maneira contrária ao que foi acordado contratualmente, essa atitude poderá ser objeto de uma demanda judicial por parte do agente prejudicado (WILLIAMSON, 2003). Dessa maneira, para evitar os custos decorrentes dessa situação, devem ser firmados acordos/contratos eficientes e perfeitamente constituídos, de maneira que os custos de transação sejam reduzidos (POPPO; ZENGER, 2002).

Para Williamson (1983), o acordo/contrato serve como um quadro de análise (*framework*) da transação entre duas partes. Seria uma espécie de regra para onde as partes fariam seu “último apelo”, caso não consigam resolver suas diferenças. Assim, as cortes de justiça seriam as opções apenas para o caso de quebras contratuais.

Cada transação identifica-se, dentro da empresa, com uma estrutura de governança mais econômica, ou seja, “um quadro institucional dentro do qual a integridade de uma transação é decidida” (WILLIAMSON, 1973, p. 235). A TCT preocupa-se em definir a estrutura de governança mais eficiente para cada contexto (PEREIRA, 2003, p. 72).

Neste “quadro institucional”, Williamson (1979) recupera os conceitos de MacNeil (1978) para descrever os possíveis contratos e acordos que constituem a estrutura de governança. Na visão de MacNeil (1978), os contratos podem ser do tipo clássico ou neoclássico. Nos contratos clássicos tem-se uma única relação de troca em que, simplesmente, é bastante definido aquilo que será trocado e os agentes nem precisam ser conhecidos. Contratos clássicos são conceituados como "uma promessa ou conjunto de promessas cuja violação (infração) a lei dá uma solução ou cujo desempenho a lei reconhece como uma obrigação" (McNICOLL, 1981, p. 545).

Já os contratos neoclássicos, nunca são perfeitos; principalmente os contratos de longo prazo. Williamson (1973) acredita que tais contratos precisam ser flexíveis o suficiente para ocorrer alterações funcionais ao longo do tempo. Na teoria proposta, dois fatores influenciam a construção e a modificação destes contratos: a racionalidade limitada e o oportunismo. McNicoll (1981, p. 545) resgata a definição de Macneil (1980) conceituando os contratos neoclássicos como "a relação entre parceiros em um processo de projetar as transações no futuro". Neste tipo de contrato, o autor insiste, nem as relações já em curso entre as partes, nem seus diferentes recursos são ignoradas.

O mundo moderno de contratos relacionais depende da adesão coletiva às normas habituais de transações relacionais, mais especialmente, talvez, a norma da reciprocidade de interesses, segundo a qual nenhuma das partes pode parecer sempre sair desproporcionalmente melhor que o outro, sem prejudicar o relacionamento (HARDIN, 1982, p. 168).

No contrato neoclássico - além do contrato formal - o hábito, as relações de comando dentro de uma hierarquia, as relações de parentesco, as expectativas da continuidade de mercados, e outros fatores que estabelecem continuidades nestas relações – e nos acordos derivados – possuem importância semelhante às cláusulas firmadas entre as partes, ou seja, o contrato formal propriamente dito. Para Macneil (1980), no contrato neoclássico, ambas as partes adquirem “poderes unilaterais” sobre o outro. Isto significa que, ambos adquirem

capacidade de exercer “efeitos particulares” ao parceiro sem o consentimento deste. Surge, então, uma “condição de dependência” que se alterna e se reconfigura ao longo do tempo.

A existência de “poderes unilaterais” e sua capacidade de coerção sobre o outro parceiro coloca em xeque a análise econômica tradicional, visto que seus modelos baseiam-se, em geral, sobre a possibilidade de exercer-se uma escolha voluntária, isenta de “influências externas” de seu parceiro. Na realidade, Macneil (1980) sustenta que toda escolha econômica de um dos parceiros acarreta consequências e “novas configurações de poder unilateral” sobre a relação e sobre o outro parceiro. Tais configurações, além de serem difusas e múltiplas, mudam ao longo do tempo, causando grande complexidade à visão clássica microeconômica.

Uma transação do tipo neoclássica nunca é discreta. Como são mais complexos e de maior duração que os contratos clássicos, o acordo/contrato neoclássico torna-se disfuncional, caso seja rígido demais. Contudo, algumas transações precisam ser rigidamente controladas. Macneil (1980) acredita que esta relação, ao escapar dos limites do contrato neoclássico, é substituída por estrutura internas e externas de resolução de conflitos e assim, acabam por se tornar uma “minissociedade, com uma vasta gama de normas, além das normas centradas na transação e em seus processos imediatos” (MACNEIL, 1980, p. 901).

### **2.1.2.1 Racionalidade Limitada**

Por racionalidade limitada, Williamson (1973, p. 317) refere-se “à capacidade dos indivíduos de receber, armazenar, assimilar e processar informações sem erros”. Isto produz um acordo/contrato incompleto, sempre em construção, passível de alteração na medida em que novos eventos imprevistos acontecerem. Oportunismo é definido como “um esforço em realizar ganhos individuais por meio de uma falta de transparência ou honestidade nas transações”. Em um ambiente com indivíduos oportunistas, torna-se mais intenso o monitoramento destas relações e, assim, aumentam-se os Custos de Transação.

Williamson (1991b) resgatou os estudos sobre racionalidade limitada dos agentes econômicos, de Simon (1978), e sobre os contratos comerciais, de Macneil (1980) como base para construir a teoria. A TCT tem como pressuposto que os indivíduos e grupos organizacionais possuem uma capacidade limitada de processar as informações disponíveis. Por essa teoria, os agentes econômicos são considerados racionais, porém de maneira limitada, de forma que as decisões tomadas sejam satisfatórias e não ótimas.

O “consciente, deliberado e proposital” uso da organização como meio de “economizar em racionalidade” faz sentido. A criação de “minissociedades, com uma vasta

gama de normas” tem uma razão para existir. Williamson (1973; 1993b) aproveitou-se das idéias de Simon (1978), para sugerir estudos que se proponham a programar melhorias em contratos cada vez mais seguros, aplicáveis e confiáveis; em detrimento de estudos que “maximizem” resultados complexos, contudo pouco aplicáveis. Tanto para Simon (1978) quanto para Williamson (1993a; b), a capacidade da mente humana para tomar decisões complexas é pequena em relação à quantidade de informação e conhecimento necessário para que esta decisão seja otimizada em todas as suas dimensões.

É dessa maneira que a TCT dedica-se a entender os vários aspectos gerados em um acordo/contrato como sendo direcionador dos custos de transação. O caráter multidisciplinar da teoria parece muito intenso neste aspecto. Williamson (2008, p.12) chega a denominar os advogados das empresas como “engenheiros de custos de transação”. Para este autor, os contratos só funcionam em uma dada estrutura de governança. Em outra estrutura, novos contratos devem ser construídos e, conseqüentemente, outros custos são incorporados ou excluídos.

Os atores envolvidos nestas transações procuram planejar suas ações, visando a maximizar seus resultados. Já que existem limites racionais, as transações podem ser organizadas considerando variáveis possíveis, podendo gerar o melhor resultado possível naquele ambiente jurídico-institucional. A racionalidade dos agentes é restrita, mas os contratos realizados devem tentar prever os acontecimentos possíveis, o que eliminaria incertezas. Devido à racionalidade dos tomadores de decisão, a distribuição assimétrica de informação, bem como a falta de habilidade em especificar completamente o comportamento dos agentes, pode-se considerar que todos os contratos são incompletos e, portanto, sujeitos à renegociação e possibilidade de comportamento oportunista (LEIBLEIN; MILLER, 2003).

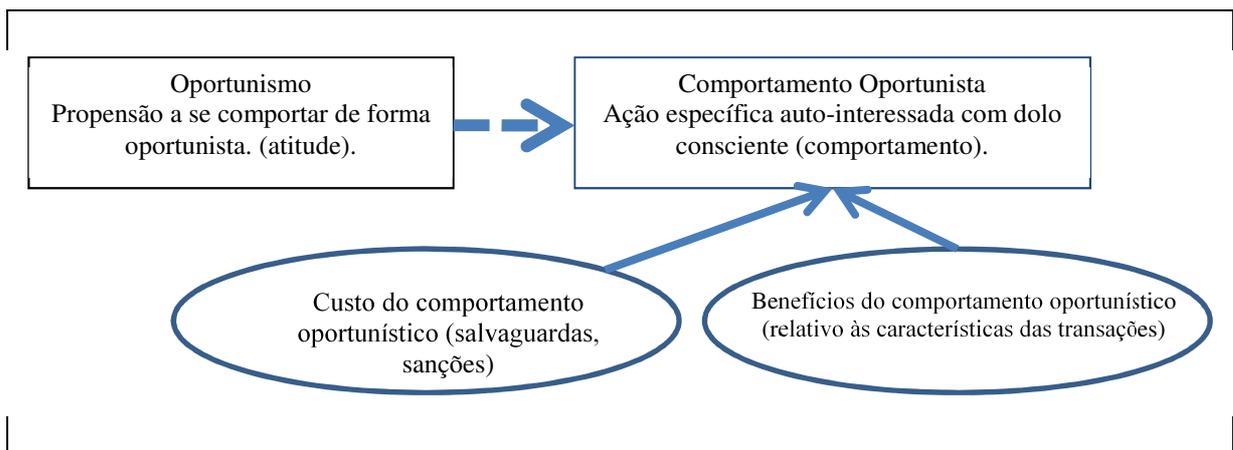
#### **2.1.2.2 O Comportamento Oportunista**

Williamson (1991a, p.43) comenta que, “o oportunismo amplia a suposição convencional de que os agentes econômicos são guiados por considerações de interesse próprio, para dar lugar a um comportamento estratégico”. O comportamento oportunista pode ser explicado como a atitude de um agente que visa a seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que seu comportamento seja prejudicial à outra parte da relação (SHERVANI; FRAZIER; CHALLAGALLA, 2007). Este é definido como “uma procura auto-interessada, com astúcia (ou com avidez)” (WILLIAMSON, 1993b, p.97).

Williamson (1993a) argumenta que, “diferentemente de uma simples busca auto-interessada”, o agente oportunista não apenas discorda gentilmente e contra-argumenta em busca de seus interesses. Para Williamson (1993a; 1993b; 1996b), trata-se de uma procura com astúcia e avidez. Tais componentes sugerem quebras de contrato, prejuízos e comportamentos diferentes do esperado *ex-ante* ao momento do acordo/contrato.

O agente oportunista busca realizar ganhos individuais por meio de uma falta de transparência ou honestidade em suas transações; ou seleciona determinado contrato pela possibilidade de agir oportunisticamente. Williamson (1973) conceitua a primeira atitude como “Risco Moral”, ou seja, a ação oportunística *ex-post* a realização do contrato. A segunda atitude é chamada de “Seleção Adversa”, ou seja, a ação oportunística *ex-ante* a realização deste. Goshal e Moran (1996) sugerem que este fenômeno, na TCT segue o comportamento observado na Figura 1:

**Figura 1 Os pressupostos do oportunismo na TCT**



Fonte: Goshal e Moran (1996, p.19).

A atitude influencia positivamente para o comportamento, ou ocorre na medida em que se diminuem as salvaguardas e sanções impostas pelo contrato (ou pelo ambiente institucional) e aumentam-se os benefícios deste comportamento. As cláusulas estabelecidas entre as partes que compõem os contratos restringem o comportamento dos agentes contratantes.

Quando um agente atua de maneira contrária ao que foi acordado contratualmente, essa atitude poderá ser objeto de uma demanda judicial por parte do agente prejudicado (WILLIAMSON, 2003). Dessa maneira, para evitar os custos decorrentes dessa situação, devem ser firmados contratos eficientes e bem constituídos, de maneira que os Custos de Transação sejam reduzidos (POPPO; ZENGER, 2002).

Em conjunto, as lições obtidas com os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo revelam o seguinte conselho combinado: “organize as transações (em outras palavras, conduza à estrutura de governança...), de modo a economizar em racionalidade limitada, ao mesmo tempo protegendo-as contra os perigos do oportunismo” (WILLIAMSON, 1993a, p. 459).

Somente são obtidos compromissos mais seguros quando contratos incompletos são examinados na sua totalidade; diminuem-se também as queixas sobre os controles abusivos (obsessivos), os contratos truncados e as diferenças de poder de mercado. O conceito de poder não será objeto de estudo deste trabalho.

Williamson (1983; 1984) utiliza o conceito de “compromissos seguros” (*credible commitments*) para minimizar o efeito dos pressupostos comportamentais, ou seja, buscar acordos mais seguros, em que se pode acreditar no(s) parceiro(s) envolvido(s). Entretanto, é difícil estabelecer um contrato perfeito, pois os agentes envolvidos não detêm total conhecimento sobre as informações que envolvem a relação (assimetria de informações), assim como sobre o comportamento da outra parte (comportamento oportunista).

### 2.1.3 Conceitos e hipóteses centrais

Realizando extenso levantamento da origem e dos conceitos envolvidos no termo “Custo de Transação” desde os trabalhos de Coase (1937) até os dias atuais, Klaes (2000) explica que o conceito deixa de ter o sentido estrito de “taxas pagas para se comercializar” e adota, na década de 70, o sentido amplo dado por Coase (1937) quando tratava do “custo de se utilizar o mecanismo de preços” ou “custo de mercado”.

Klaes (2000), por sua vez, argumenta que os trabalhos de Williamson, cujo objetivo geral era chegar a uma teoria capaz de prever se uma transação deve ser organizada pelo mercado ou internamente, tiveram grande influência na disseminação do conceito. Contudo, Klaes (2000) ressalta outros trabalhos – como os de Arrow (1963; 1965) – que, apesar de comprovarem a existência dos Custos de Transação, distingue dois conceitos diferentes desse termos:

Por um lado, os custos de transação referem-se aos gastos reais de recursos independentemente do modo particular de organização econômica. Para levar laranjas da Califórnia ao Maine, por exemplo, alguém sempre tem que gastar alguns recursos de transporte. Por outro lado, ele vai fazer a diferença se a transferência das laranjas é o resultado da negociação de mercado em uma economia monetária, ou da troca direta. Isto se refere aos custos de transação inerentes a um determinado modo de organização econômica. (...). Pode-se chamar o primeiro tipo de ‘custos de transação tecnológicos’ e o segundo tipo de ‘custos de transação institucionais’ (KLAES, 2000, p.582).

Para este autor, enquanto os Custos de Transação tecnológicos são inevitáveis, na medida em que estão presentes em todas as formas de arranjo institucional, os Custos de Transação institucionais podem ser minimizados por meio de uma análise institucional comparativa. Klaes (2000) identifica duas abordagens na tentativa de mensuração dos custos de transação: uma objetiva, buscando medir Custos de Transação diretamente; e outra subjetivista, que “ao questionar a possibilidade de se chegar a estimativas quantitativas confiáveis, busca uma classificação qualitativa das alternativas”.

Na visão de Williamson (1983), a utilização de recursos próprios de governança, facilitando as relações de troca e diminuindo a possibilidade de conflitos, costuma minimizar o Custo de Transação. Uma transação ocorre quando “um bem ou serviço é transferido por meio de uma célula produtiva para outra dentro do processo produtivo”. Essas transações podem ocorrer de uma célula produtiva para outra, por meio do mercado ou entre departamentos, dentro do processo produtivo da empresa. Contudo, todas estão sujeitas a custos que podem ocorrer *ex-ante* ou *ex-post* à ocorrência da transação.

Williamson (1983) procura evidenciar a necessidade de serem estabelecidos compromissos seguros nos acordos/contratos, quando um parceiro assume um maior risco por fazer investimentos em ativos específicos. É por isso, que o acordo/contrato merece uma atenção especial na sua análise, tanto nas condições de negociação (*ex-ante*) quanto nos instrumentos utilizados como salvaguardas (*ex-post*).

Embora vários autores, tal como Ellram (1993) concordem que tais custos existam e sejam diferentes dos custos de produção de uma empresa, alguns argumentam que estes são difíceis de identificar e mais difíceis, ainda de mensurar (ZYLBERSZTAJN, 2003; MERKERT, 2010). Tais custos induzem as organizações a adotarem modos alternativos de organização e coordenação da operação.

Custos de Transação são, portanto, os custos incorridos pela empresa na troca de bens, serviços e informações com outros atores, e inclui os custos de reunir e processar a informação necessária à condução de uma transação, à tomada de decisões, à negociação e gestão do cumprimento dos contratos. Na visão de Williamson (1985, p.20), Custos de Transação são:

Os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Os custos *ex-ante* são incorridos quando uma organização busca outra no mercado para relacionar-se. Devem ser considerados os custos das pesquisas iniciais, das negociações e

os gerados pela elaboração e registros dos contratos, incorridos na preparação, redação dos contratos e salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo. Os *ex-post*, por sua vez, são incorridos após a concretização do negócio, quando há adaptações necessárias à execução de um contrato, em função de falhas, erros, omissões ou alterações inesperadas, ou seja, desvios em relação ao que foi estabelecido anteriormente no acordo/contrato (WILLIAMSON, 1981).

Os custos *ex-post* são incorridos de quatro maneiras distintas:

- a) por má adaptação contratual;
- b) por realinhamento;
- c) associados à instalação e ao funcionamento da estrutura; e
- d) necessários para se garantir o comprometimento das partes, no intuito de assegurar a inexistência de atitudes oportunistas; ou seja, englobam os custos associados ao estabelecimento da estrutura de governança, envolvidos com a garantia de efetividade do acordo firmado entre as partes (WILLIAMSON, 1985).

Os custos para identificar um parceiro adequado à operação, bem como os de negociar, contratar, monitorar e controlar um acordo pode inviabilizar seus benefícios potenciais, fazendo com que as empresas sejam menos rentáveis que aquelas que optaram por explorar seus recursos internamente, sem fazer alianças com outras empresas (DOH, 2000). O desempenho de uma empresa diminui, na medida em que os termos do contrato tornam-se mais específicos, e cresce linearmente com o aumento da cooperação (LUO, 2002).

A TCT focaliza, também os Custos de Transações realizadas entre uma organização e outros atores em um relacionamento interorganizacional. Possíveis laços de competição, de cooperação e cooptação estabelecidos entre as organizações podem diminuir os Custos de Transação e incrementar sua competitividade. Tais custos induzem às organizações a adotarem modos alternativos de organização e coordenação de suas operações. A TCT sugere que a estrutura organizacional é determinada pelas características da transação, ou que o tipo de transação é determinante da forma de governança.

Assim, as estruturas de governança relacionam-se com a estrutura geral da organização e com suas estratégias. Para Williamson (1996), os custos de transação proporcionam o “alinhamento discriminante” entre estas e a estrutura de governança. Por estruturas de governança, Arbage (2003, p.63) as define como “uma forma institucionalizada que estabelece aos integrantes do acordo, regras mais complexas que as prevalecentes em uma organização de mercado, na qual o produto é vendido sem restrições e por um preço uniforme”.

Diante da complexa análise dos arranjos organizacionais, pode-se perceber que as empresas tendem a se organizar, não somente de forma a minimizar seus custos de produção, mas também os seus Custos de Transação. Conforme Bialoskorski Neto (2001, p.6), “para que este esforço de minimização de custos de transação ocorra, é necessário considerar o ambiente institucional no qual a organização está inserida e, ainda a forma de coordenação existente nessas relações contratuais”.

Para Arbage (2002), ruídos podem existir quando se estabelece transação entre organizações: mal entendidos, conflito de interesses, não cumprimento de acordos ou demora nos prazos de entrega são exemplos disso. Os arranjos organizacionais são modificados para resolver tais problemas e contribuir para eficácia do sistema.

A TCT é um instrumento relevante para o entendimento da relação entre as características básicas da transação e os diversos tipos de arranjos organizacionais ou Estruturas de Governança. Destaca-se a importância dessa estrutura, consideradas como a matriz institucional em que a transação é definida e que envolve o conjunto de instituições e tipos de agentes envolvidos em uma transação e na garantia de sua execução (JOSKOW, 2003).

McNally (2002) e Raynaud *et al.* (2002), por sua vez, consideram que a TCT estuda como os parceiros em uma transação protegem-se dos riscos inerentes às relações de trocas, explorando os custos associados às Estruturas de Governança requeridas para completar a transação, visando a minimizar os Custos de Transação por meio da Estrutura de Governança escolhida.

Para a TCT, há três estruturas de governança: **o mercado**, baseada no sistema de preços; a estrutura **híbrida** (acordos entre firmas localizadas em estágios sucessivos da cadeia produtiva) e a **hierarquia**, clássica, também, em que a governança é feita pelo exercício do “poder de fazer” (DAVID; HAN, 2004). Barney e Hesterly (2004) argumentam que o mercado e a hierarquia são formas alternativas de governança, diametralmente opostas, para que as transações possam ser realizadas, sendo essas duas formas chamadas de “mecanismos de governança”.

A forma híbrida, que é intermediária entre o mercado e a hierarquia, é caracterizada por alianças estratégicas, tais como contratos de longo prazo entre organizações, franquias e rede de empresas ou mesmo *joint ventures*. Pode-se dizer, então, que as organizações híbridas – tais como as redes - são estruturas ativas que estabelecem e coordenam as relações contratuais entre os atores envolvidos, visando a reduzir a incerteza ambiental com o menor

custo possível. Todas as três formas de governança serão tratadas no item 2.1.3.2. mais adiante.

A estrutura de governança escolhida procura estabelecer uma certa ordem nas transações que existem entre estas empresas, além de diminuir ou extinguir os possíveis conflitos, por meio da obtenção de ganhos pelas partes envolvidas, e que não podem ser assegurados em simples trocas de mercado (WILLIAMSON, 1975). Determinadas transações devem ficar sob a supervisão de um tipo específico de estrutura de governança. Esse tipo de formato organizacional permite o monitoramento do comportamento dos agentes, por meio de diversos mecanismos de incentivo e controle, além de garantir benefícios de desempenho. Grande parte do conteúdo preditivo desta teoria reside na “hipótese do alinhamento discriminante” em que Williamson (1996b, 1998) sugere que,

as transações que diferem em seus atributos, são alinhadas com as estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências, de maneira tal que o efeito é principalmente economizar em custos de transação. Implementar isto requer que as transações, as estruturas de governança e as economias em custos de transação sejam descritas (WILLIAMSON, 1998, p. 75).

Para Zylbersztajn (1995), a Hipótese do Alinhamento Discriminante é tratada conforme a Figura 2:

**Figura 2 Esquema da Indução das Formas de Governança**



Fonte: Zylbersztajn (1995, p.23).

Formas de governança minimizadoras de Custos de Transação são obtidas organizando as estruturas de governança, de maneira a atender os acordos/contratos que regem aquelas transações de características específicas, tendo por base o ambiente jurídico-institucional existente para aquela empresa (ou grupo de empresas). “A minimização de tais

custos depende do alinhamento das estruturas de governança com os atributos da transação” (CALEMAN, 2010, p. 39). Vários autores, tais como Zylbersztjan (1995); Bialoskorski Neto (2001); Arbage (2002); Carvalho Júnior e Ozon (2004) e Carvalho (2008), entres outros, recorrem a Williamson (1985) quando buscam definir as características principais ou atributos da transação.

### **2.1.3.1 Os atributos da transação**

A frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos envolvidos na transação (dentro de um ambiente institucional, levando em consideração a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes) que determinam sua estrutura de governança, podendo ser considerados atributos da transação, sob a ótica da TCT (WILLIAMSON, 1985).

Assim, tendo como base fatores comportamentais dos indivíduos pertencentes àquele ambiente institucional – responsável pelas economias de 1ª ordem, na visão de Williamson (1998; 2000) – pode-se dizer que o custo destas transações é influenciado por fatores ambientais, ou pelos atributos da transação (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985), como a incerteza sobre as relações de troca; a frequência destas relações e os altos investimentos em ativos específicos para se realizar tais transações (economias de 2ª ordem, na visão destes mesmos autores, e conforme estes). Tais atributos – ou variáveis – influenciam diretamente estes custos, influenciando assim a estrutura de governança daquelas transações.

Detalhando um pouco mais, pode-se dizer que, quanto maior a incerteza em relação ao comportamento dos agentes envolvidos na transação, menor sua capacidade de antecipar comportamentos futuros e, então maiores, os custos envolvidos no processo. A estrutura carecerá de formas contratuais e organizacionais que a possibilitem a lidar com a complexidade deste processo.

As incertezas podem ser derivadas dos *inputs* para a transação (*ex-ante*), dos produtos finais (*ex-post*) ou, ainda, de fatores comportamentais dos agentes envolvidos. A incerteza está relacionada à assimetria das informações entre as partes ou entre alguma das partes e o ambiente: os relacionamentos cooperativos podem reduzir essa incerteza, causada por problemas de mercado ou de custos associados com a estrutura de governança. Os agentes envolvidos em uma negociação podem trabalhar com informações incompletas ou desconhecidas, que se caracterizam pela incerteza e generalidade, ou seja, há divergência de informações entre as partes (McGUIGAN; MOYER; HARRIS, 2004).

A TCT considera que as empresas, atuando em um ambiente carregado de incertezas, utilizam instrumentos de normalização em suas transações, que são os contratos, que visam a resguardá-las, em caso de não cumprimento de termos pré-estabelecidos. A percepção de que os gestores têm em relação à incerteza, associada a determinado acordo, é um fator determinante sobre a decisão de fazer ou não alianças entre as empresas. Considera-se que, quanto mais incertas forem as informações associadas àquele acordo, maior a vulnerabilidade das organizações para a realização de trocas e, conseqüentemente, haverá maior esforço para controlar a incerteza por meio de contratos, garantias e salvaguardas.

Rindfleisch e Heide (1997) classificam a incerteza entre ambiental e comportamental. A incerteza ambiental está relacionada às “mudanças inesperadas nas circunstâncias de uma transação”, e é de difícil mensuração e previsão, dado o caráter imprevisível do ambiente externo. A incerteza comportamental está ligada às “dificuldades associadas com o monitoramento do desempenho contratual dos parceiros de transação” e possui mensuração relativamente simples.

A dificuldade de mensuração da incerteza ambiental está ligada ao caráter imprevisível do ambiente externo. Se, para as firmas torna-se imprevisível gerenciar o comportamento da indústria, para os mercados é impossível prever seu comportamento inconstante. Assim, surgem problemas de adaptação dos acordos quando mudam as circunstâncias que envolviam estas trocas. Estas circunstâncias podem ser a entrada de novos produtos concorrentes ou a criação de novas tecnologias, por exemplo.

A incerteza comportamental está ligada ao grau de dificuldade (ou o custo) em se avaliar o desempenho dos parceiros da transação. Para se entender um pouco mais a possibilidade – e a dificuldade – de mensuração deste constructo, Rindfleisch e Heide (1997) sugerem, por exemplo, a mensuração da qualidade e satisfação pelos serviços prestados por um distribuidor ou uma assistência técnica autorizada a agir pela fábrica.

Quanto mais difícil – ou quanto mais custosa – for a mensuração do desempenho dos parceiros envolvidos na transação, maior a incerteza comportamental envolvida na transação e, teoricamente, maior a necessidade de estruturas de governança ligadas à hierarquia. Para Williamson (1985), as hierarquias são instituições dedicadas a diminuir a incerteza.

Por frequência, entende-se o número de ocorrências de uma determinada transação dentro da cadeia produtiva. Para Carvalho Júnior e Ozon (2004, p.4), “quanto mais frequente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode manter-se, reduzindo-se seus custos fixos médios e a possibilidade do comportamento oportunista por parte do outro agente”.

Transações mais frequentes e contratos de longo prazo (neoclássicos) podem reduzir as incertezas e administrar comportamentos oportunistas.

A frequência permite diluir os custos da adoção de mecanismos complexos de controle, por parte dos agentes envolvidos. Quanto maior a frequência de uma transação, maior o grau de confiança e o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado às atitudes oportunistas. O comportamento dos agentes envolvidos pode ser influenciado pela frequência em que as relações ocorrem (WILLIAMSON, 1999).

De forma a operacionalizar este constructo, Williamson (1999) apresenta três dimensões para classificar a frequência das transações: única, ocasional e recorrente. De todos os atributos, este é aquele que pode ser medido mais diretamente. A proposta desse autor tem por objetivo separar as transações em classes, dada sua periodicidade de contratação. Tem-se, assim, uma única transação entre dois agentes, transações que ocorrem intercaladas por longos períodos de tempo e transações frequentes.

Estudos empíricos, tais como os de Dyer (1997) e Dyer e Chu (2003) são pródigos em mostrar escalas de frequência das transações interferindo no custo de transação. Dunn (2000), por sua vez, sugere que, em um mundo estável, de transações operacionais, a frequência das transações reduz o custo destas na medida em que o contrato torna-se crescentemente desnecessário. Isto ocorre porque “tudo será realizado da forma como é feito hoje”. Na visão de Williamson (1999), a repetição destas transações permite que os agentes adquiram conhecimento uns dos outros, construindo, a cada transação, uma ideia mais apropriada sobre a reputação do outro agente. A frequência das transações, também pode transformar-se em uma restrição ao oportunismo.

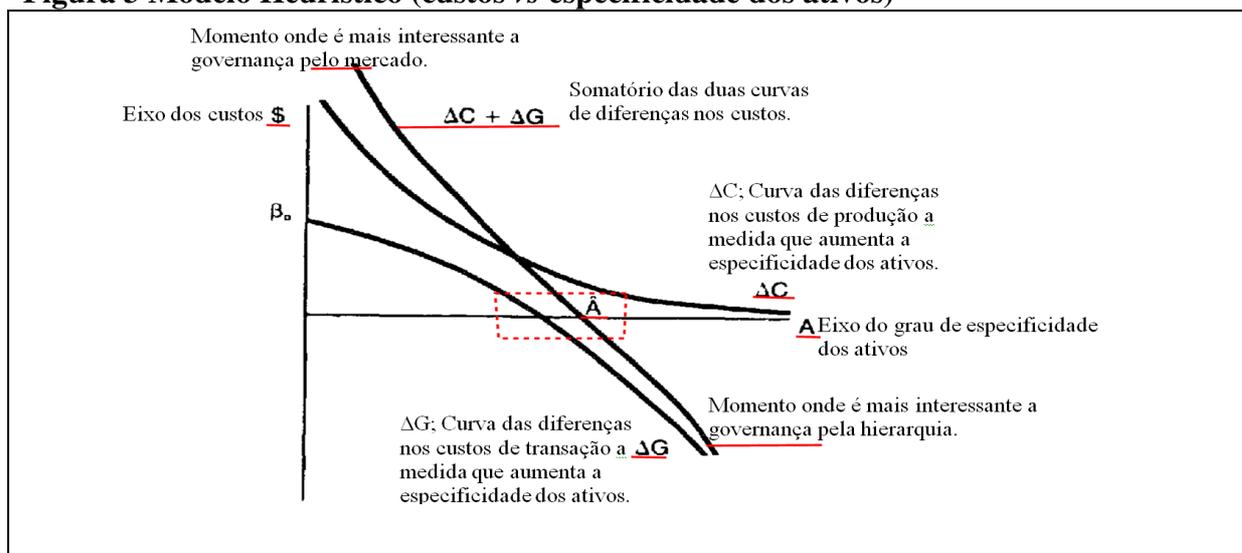
A especificidade dos ativos é, por fim, a terceira característica que determina o custo de uma transação. O grau de especificidade dos ativos é definido como “o grau ao qual um ativo pode ser reutilizado em usos alternativos ou por agentes alternativos sem o sacrifício de seu valor produtivo” (WILLIAMSON, 1991b, p.281). Há, então, a criação de estruturas de governanças – contratuais e organizacionais – que possam evitar o aumento dos custos relacionados a este ativo.

De acordo com Riordan e Williamson (1985), das três variáveis que mais influenciam os Custos de Transação de uma empresa, o grau de especificidade dos ativos é aquela mais importante. Tal característica em uma transação está relacionada às possíveis especificações técnicas, competências dos recursos humanos e localização dos referidos ativos tangíveis. Um ativo específico permite a realização de uma transação em particular, e esta especificidade

reduz as alternativas de fornecimento, já que apenas alguns produtores são capazes de ofertar um dado produto ou seus substitutos próximos (GROVER; MALHOTRA, 2003).

Riordan e Williamson (1985) apresentam na Figura 3, a seguir, um “Modelo Heurístico” em que relacionam os Custos de Produção e de Transação com o grau de especificidade dos Ativos:

**Figura 3 Modelo Heurístico (custos vs especificidade dos ativos)**



Fonte: Adaptada de Riordan e Williamson (1985, p. 368).

Pode-se dizer que, na medida em que os ativos empregados na produção de determinado bem ou serviço tornam-se mais específicos, existem vantagens na utilização da empresa como forma principal de governança em relação ao mercado. Assim, os custos de transação são menores ao utilizar-se de formas de governança baseadas em hierarquia do que utilizar o mecanismo de oferta e demanda.

Conforme o modelo de Riordan e Williamson (1985), o comportamento da relação entre os custos e os ativos específicos para as diferenças entre os custos de se utilizar o mercado ou a hierarquia assemelham-se à Figura 3.  $\Delta G$  é a curva das diferenças nos custos de transação à medida que aumenta a especificidade dos ativos. O comportamento desta informa que os custos de utilizar o mercado são menores quando o grau de especificidade dos ativos é baixo, enquanto os custos de utilizar a hierarquia são altos. Assim, a curva tem valores positivos e é mais vantajoso utilizar o mercado como forma de governança.

Em dado momento, mais precisamente no ponto  $\hat{A}$ , as diferenças entre os custos de transação de se utilizar o mercado se tornam maiores que os custos de se utilizar a governança pela hierarquia. Assim, a curva assume valores negativos e torna-se mais vantajoso incorporar

determinada etapa da produção do que adquirir o produto no mercado (governança pela hierarquia). Isso, também é válido para a curva das diferenças nos custos de produção.

Na medida em que se aumenta o grau de especificidade dos ativos, torna-se mais custoso adquirir no mercado do que incorporar esta etapa de produção dentro da empresa. Assim,  $\Delta C$  vai diminuindo sem, contudo, nunca cair a zero. O somatório destas curvas ( $\Delta G + \Delta C$ ) é, ainda mais informativo. Riordan e Williamson (1985) concluem que os custos de transação e de produção diminuem, na medida em que se aumenta o grau de especificidade dos ativos e, isto é incorporado como uma etapa de produção dentro da empresa.

O que este modelo heurístico resume é que, no caso de uma baixa especificidade de ativo, o mercado é a solução ótima em todas as situações. Na medida em que tal variável torna-se mais específica, e o Custo da Transação aumenta, tornam-se mais complexas as formas de governança da transação. O limite disto ocorre quando, dado um alto grau de especificidade dos ativos envolvidos, é mais barato incorporar esta transação em uma governança do tipo hierárquica.

Estes ativos específicos podem assumir diversas formas. Williamson (1991b) relaciona seis tipos. Pode ser uma especificidade de localização dos ativos, que se refere a onde estes ativos produtivos são encontrados, de modo a economizar em estoque e despesas de transporte. Pode, também haver uma especificidade de ativos físicos, relacionados a matrizes especializadas necessárias para se produzir um componente.

Um terceiro tipo são os ativos humanos especializados, com conhecimento específico (que aprenderam fazendo ou que surgiram a partir de treinamentos específicos) sobre determinado processo de produção. Outro tipo é a especificidade de marca, cujo valor específico foi construído com o tempo. Há, também a especificidade de ativos dedicados, investimentos realizados em plantas produtivas unicamente para atender um cliente específico. Por último, existe a especificidade temporal, um tipo de especificidade de localização em que a capacidade de resposta oportuna de determinada demanda é importante para a aplicação do serviço.

Apesar de a especificidade dos ativos adquirir diversas formas e ser classificado de diversas maneiras, o efeito nos custos de transação é o mesmo: a condição de dependência entre as empresas se intensifica e aumenta-se os custos de se utilizar a governança do mercado a medida que se aumenta o grau de especialização dos ativos. Isto se intensifica a tal ponto que a estrutura de governança hierárquica torna-se mais vantajosa em termos de suas

características em lidar com adaptações oriundas de distúrbios que o mercado e a forma clássica de contrato.

Como dito, o grau de especificidade dos ativos é aquela variável que mais interfere nas estruturas de governança. Esta variável é aquela que possui maior número de trabalho e tentativas para sua medição. Seja por meio de *surveys* com respostas binárias para existir ou não existir investimentos específicos em ativos (LYONS, 1995); seja nas opiniões dos fornecedores sobre o percentual de investimentos em equipamentos que seria desperdiçado caso houvesse quebra de contrato (DYER; CHU, 2003).

A estratégia de formação de redes de cooperativas hierarquizadas sob regras comuns e organizadas sob rígidas estruturas de funcionamento em sistemas de informação centralizados pode ser eficiente no sentido da redução de custos de transação para o sistema. Em outra hipótese, também aventada por Bialoskorski Neto (2004), tal estratégia pode resultar em redução de custos operacionais pela complementaridade de funções, ou ainda, pelo ganho de poder de mercado ou pela governança mais eficiente.

A cooperação entre firmas pode ser eficiente em função da redução de custos de transação para o sistema, ou pela complementaridade de funções e redução de custos, ou pelo ganho de poder de mercado, ou pela governança mais eficiente, ou ainda pela resolução de um jogo com maior valor para os jogadores. Fato é que nestes arranjos cooperativos há a substituição do mercado e da simples barganha, pela hierarquia, seja esta direta ou uma forma de governança híbrida (BIALOSKORSKI NETO, 2004, p.113).

A lógica desta estratégia aponta para a hipótese de que os custos de transação destes arranjos cooperativos são menores e com mais benefícios para rede que a simples compra de produtos e serviços no mercado pode gerar. Isto se torna especialmente importante em organizações onde há pressão por resultados em curto prazo e o ambiente institucional é marcado por grande concentração e controle, principalmente de custos.

O aspecto central no processo de determinação da melhor estrutura de governança é a análise das habilidades estratégicas que as organizações possuem para lidar com quatro tipos de especificidades de ativos: especificidade de localização, especificidade física, do capital humano e os ativos dedicados, representados pelos investimentos especializados relativos a uma transação particular.

Pela pesquisa bibliográfica realizada, percebe-se globalmente um movimento das cooperativas de serviços financeiros, no sentido de agregar-se em estruturas em rede com uma tecnologia de informação e padronização de suas atividades coordenadas por uma central; ou

seja, percebe-se um movimento, no sentido da criação de estruturas híbridas entre o mercado e a hierarquia.

### **2.1.3.2 As Estruturas de Governança**

Um pressuposto importante para se analisar as organizações e estruturas de governança específicas em uma economia, passa pela análise do ambiente institucional em que estas operam. Este é definido como “um sistema de normas” em que aquela atividade econômica específica acontece. Neste sistema, as instituições operam, são influenciadas e interferem nos custos de uma transação.

As estruturas observadas aqui são o produto de políticas e proporcionam ‘as regras do jogo’ ao qual a atividade econômica é organizada. A política, o judiciário e a burocracia do governo estão localizados aqui. As leis que asseguram os direitos de propriedade – suas definições e garantias de execução – possuem destaque especial neste nível (WILLIAMSON, 1998, p.27).

A Nova Economia Institucional – NEI reconhece que a eficiência do sistema econômico é limitada pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente e que estas instituições são importantes para o desempenho econômico. Por instituições pode-se entender não somente as organizações que atuam neste ambiente, mas principalmente o conjunto de “regras, leis, normas e acordos construídos pelos seres humanos em suas diversas formas e espaços de interação social, econômica e política” (CARVALHO, 2008, p. 38).

De modo análogo, a corrente da economia das organizações, mais teórica e ligada à políticas públicas, entende que o sistema econômico é muito mais do que simples relações de troca baseadas em sistemas de preços e relações de utilidade é, também uma relação entre estruturas de governança em sistemas sociais. Williamson (1998) entende que a TCT é um produto destas duas correntes teóricas: Economia das Organizações e a Nova Economia Institucional - NEI.

Para Williamson (1998), a análise neoclássica da economia tende a se concentrar na unidade produtiva como função de produção e no mecanismo de oferta e demanda como agente coordenador de recursos, a NEI reconhece a racionalidade limitada dos mercados. Nestes mercados fortemente institucionalizados é assumida a existência de custos associados ao funcionamento da economia (CARVALHO, 2008).

O objetivo fundamental da Nova Economia Institucional é o de estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Dessa forma, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação onde são negociados direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A Nova Economia Institucional distingue-se da análise neoclássica da economia por posicionar suas análises nos dois níveis acima da análise neoclássica da firma. Enquanto esta, ao analisar a empresa, preocupa-se com a alocação de recursos e emprego dentro daquilo que considera apenas uma “função de produção” (a empresa), a NEI preocupa-se com o “ambiente institucional” – as regras do jogo – aonde a empresa se estabelece e com as “instituições de governança” – o jogo – da qual a empresa se constitui. De forma a explicar melhor, a figura 4 apresenta os níveis de análise econômica das instituições.

**Figura 4 Análise econômica das instituições**

Nível 1	Instituições informais, crenças, mitos, normas, religiões, tradições. Objeto de análise da teoria social, sociologia, antropologia etc.	Frequentemente não calculado, espontâneo.
Nível 2	Ambiente Institucional: regras formais do jogo: a política, o judiciário, a burocracia do Governo. Objeto da NEI.	Preocupação em acertar o correto ambiente institucional. Economias de 1 <sup>a</sup> ordem.
Nível 3	Estruturas de governança; o jogo: os contratos firmados, os acordos, os custos de transação e as estruturas de governança.	Preocupação em acertar a correta estrutura de governança. Economias de 2 <sup>a</sup> ordem.
Nível 4	Análises de alocação de recursos e emprego; preços e quantidades; alinhamentos e incentivos. Objeto da economia neoclássica da firma.	Preocupação em evidenciar as condições marginais corretas. Economias de 3 <sup>a</sup> ordem.

Fonte: Adaptada de Williamson (1998; 2000).

Para Williamson (1998; 2000), o nível 1 representa o nível social, em que as normas, os costumes, a moral, a religião e a tradição se localizam. É o objeto de análise de outras disciplinas como a sociologia e a antropologia. Como dito, o objeto de análise da NEI contempla os níveis 2 e 3 que se referem às regras e ao jogo de acordo/contratos propriamente dito. Representam o ambiente institucional e as estruturas de governança, respectivamente.

No nível 2, a análise do ambiente institucional procura evidenciar desajustes que, ora solucionados, proporcionariam maior eficiência ao sistema. São ambas as restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta, isto é, regras e normas não escritas) e formais (constituição, leis, direitos de propriedade, isto é, regras escritas, explicitadas) que promoveriam ou restringiriam economias de primeira ordem.

North (1990), por sua vez, aparece como um dos expoentes nestes estudos quando afirma que as instituições em tal ambiente são responsáveis pela evolução da *performance* do

sistema econômico dos locais, regiões e nações. Já que as firmas são vistas como “centros de tomadas de decisão estratégicas”, as instituições são as regras que restringem a ação destes centros. Por fim, na medida em que ocorrem as transações e as especializações no sistema econômico, o ganho de conhecimento proporcionado por estas vai realizando transformações nas estruturas de governança reduzindo Custos de Transação.

As transformações no ambiente institucional que provocam o aparecimento das redes de cooperativas de crédito, na visão de Bialoskorski Neto (2001), envolve os atores que procuram defender-se de um sistema de preços e mercados concentrados. Para se legitimar frente a seus proprietários/clientes, e, portanto, permanecer no mercado, tais organizações não podem praticar preços maiores aos já praticados no mercado e vão concentrando operações mais custosas em instituições criadas pela rede. Tais instituições aparecem em ambos os ambientes institucionais dos casos analisados, no Canadá e no Brasil (assim, também como em outros países).

Contudo, ainda nesta visão, os Custos de Transação dessas sociedades cooperativas, certamente apresentam-se mais elevados que suas concorrentes IOF's, tendo em vista a distribuição dos direitos de propriedade e as especificidades de seu processo decisório. Isto seria assim, mesmo com os benefícios fiscais decorrentes da não-tributação das operações relativas ao ato cooperativo (KOTZ; ZARICHTA, 2006).

Então, ou a empresa cooperativa adapta-se a uma nova estruturação que minimize os custos de transação e suas desvantagens frente às outras empresas, estabelecendo alianças estratégicas ou mesmo transformando-se em uma organização que tenha os direitos de propriedade mais bem estabelecidos, ou extingue-se, é liquidada e desaparece (BIALOSKORSKI NETO, 2001, p. 12).

Este é o nível 3 de análise da TCT. Apesar de um ambiente institucional que promova uma eficiente distribuição de propriedade entre os agentes econômicos ser importante; uma estrutura de governança que funcione de maneira mais eficiente no cumprimento dos contratos e acordos celebrados entre estes agentes econômicos não é contemplada no nível 2. É o 3º nível que procura ajustar as características da transação a uma correta estrutura de governança.

O terceiro nível é o lugar onde as instituições de governança estão localizadas. Embora os direitos sobre a propriedade continuem a ser importantes; um perfeito funcionamento do sistema legal de maneira a garantir os contratos não é contemplado. Assim, uma comparação entre o custo de uma ordem judicial com o custo de uma ordem privada é necessária. Parte das relevantes ações de governança reside nesta comparação (WILLIAMSON, 1998, p. 28).

Para Williamson (1998), o terceiro nível deve descrever modos alternativos de organização como síndrome dos atributos das transações, que diferem de maneira estrutural.

Assim, a comparação entre diferentes estruturas de governança é uma das áreas de pesquisa dessa teoria. Por que existem diferentes estruturas de governança e em que atributos tais estruturas diferem é uma das questões clássicas da Nova Economia Institucional e, mais particularmente, do terceiro nível de análise. Este autor acredita que a comparação entre diferentes formas de governança, seus diferentes contratos e os custos que estes geram é uma extensão desta questão.

Governança é o meio pelo qual se gera ordem, e assim, mitigam-se os conflitos e realizam-se ganhos mútuos. Williamson (2010) estabelece como marco da fase semi-formal desta teoria a definição dos atributos rudimentares dos modos alternativos de governança em relação às suas necessidades de adaptação, de tipo autônomo ou coordenado. Para Williamson (1991a, 2003), o mercado supera a hierarquia quanto à sua competência em realizar adaptações autônomas, enquanto a hierarquia supera o mercado quanto à sua competência em realizar adaptações coordenadas. Grande parte destas capacidades polares deve-se com relação aos seus atributos, conforme descrito no Quadro 1:

**Quadro 1 Atributos das diferentes formas de governança**

Estruturas de Governança	Atributos de Governança		
	Intensidade do incentivo	Controle	Regime de contratação do produto/serviço
Mercado	Forte (Incentivo pelo sistema de preços)	Fraco (adaptação autônoma – oferta vs demanda; preços e quantidades)	Forte (contrato baseado em definição de produto e preços)
Híbrida	Variável	Variável	Variável
Hierarquia	Contrato de tolerância mediado pela hierarquia superior	Forte capacidade de controle (controladoria).	Fraco (contrato de trabalho)

Fonte: Adaptado de Williamson (1991; 2003)

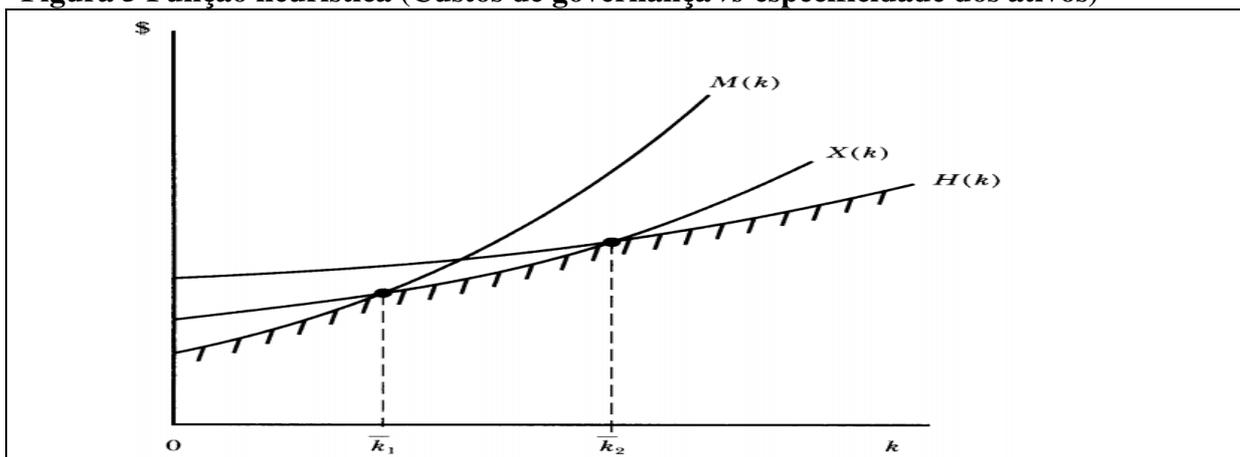
Para Williamson (1991; 2003), enquanto a governança pelo mercado desenvolve grandes incentivos por meio do sistema de preços, tem pouco aparato de coordenação e busca resolver grandes conflitos nos tribunais; a governança pela hierarquia tem poucos mecanismos de incentivo econômico (salários) contrabalanceado por grande aparato de coordenação e controle, além de resolver a maioria de seus conflitos internamente, através da mediação de uma hierarquia superior.

São visíveis as diferenças entre estas duas formas de governança; contudo, pouco ainda se tratou de estudar com profundidade os diferentes tipos incluídos no modo híbrido de governança. Williamson (1991) informa que o modo híbrido possui valores intermediários aos dois modos polares e que possui tanto a capacidade de adaptação autônoma quanto coordenada.

O modo híbrido preserva a autonomia da propriedade que encoraja adaptação autônoma aos distúrbios do ambiente onde uma parte pode responder eficientemente sem consultar a outra, mas porque existe uma dependência bilateral, contratos de longo prazo são sustentados por agregar salvaguardas contratuais e aparato administrativo (divulgação de informações, mecanismos de resolução de litígios) (WILLIAMSON, 1991, p. 280).

É, também informado, de maneira heurística, que os modos de governança são apropriados a uma dada especificidade do ativo, conforme apresenta a Figura 5:

**Figura 5 Função heurística (Custos de governança vs especificidade dos ativos)**



Fonte: Williamson (1991, p. 284).

Assim, heurísticamente, dado um grau de especificidade do ativo utilizado na produção (apresentado aqui no eixo horizontal), uma forma de governança apresenta menor custo de transação. Apesar de Williamson (2002) advertir que tal generalização tem implicações refutáveis, pode-se perceber o caráter intermediário da forma de governança híbrida.

Para Ménard (2002; 2005), foi a partir da década de 1990 que o estudo de formas de organização interfirmas começou a ser estudado de maneira vigorosa. Contudo, para este autor, a utilização dos termos “formas híbridas”, “clusters”, “redes de empresas” e “cadeias de suprimentos” e “arranjos simbióticos” tem ocorrido de maneira indiferente, incluindo subcontratação, terceirização, redes, alianças, *franchising*, parcerias e até formas de organização cooperativa.

No entanto, todos estão conectados com a ideia subjacente de que participam da mesma "família" de acordos entre entidades autônomas que fazem negócios juntos, ajustando mutuamente com pouca ajuda do sistema de preços, e trocam ou partilham de tecnologias, capital, produtos e serviços sem uma propriedade unificada (MÉNARD, 2005, p. 295).

Ménard (2002; 2005) identifica três características principais nestas Estruturas de Governança híbridas: 1) Tais formas híbridas compartilham recursos; 2) Compartilham

contratos relacionais (neoclássicos); e 3) Sua competição é um misto de interdependência e autonomia onde os agentes competem entre si e competem com outros arranjos (incluindo aí outras formas híbridas).

Analogamente, conforme esse autor, tais questões criam, respectivamente, 3 dificuldades principais: 1) Dificulta assegurar a cooperação e a coordenação das atividades sem perder as vantagens das decisões descentralizadas; 2) É igualmente difícil manter contratos relacionais de longo prazo minimizando renegociações ou estruturas de coordenação, controle ou mediação, e; 3) Torna complexo encontrar o melhor mecanismo para criar decisões conjuntas, disciplinar os parceiros e resolver os conflitos enquanto previne-se do oportunismo.

O que distingue (e condena) as formas híbridas é o aprofundamento dessas regularidades em uma mistura de competição e cooperação que subordinam o papel-chave desempenhado pelos preços nos mercados e pelo comando nas hierarquias. Porque eles podem contar apenas fracamente com os preços ou com a hierarquia para disciplinar os parceiros, as formas híbridas dependem de mecanismos específicos de governança para a sua sobrevivência (MÉNARD, 2005, p. 296 – 297).

Para Ménard (2005), a opção por uma forma híbrida de governança se dá quando os investimentos em ativos específicos são suficientes (considerando dada incerteza ambiental) para proporcionar riscos contratuais sem, no entanto, justificar uma integração. Neste caso, ou os agentes fazem investimentos em ativos específicos e criam sua rede baseado em complementaridades destes, ou; fazem investimentos em ativos específicos conjuntamente e compartilham estes recursos. “Quanto mais consequências incertas tiverem estes investimentos, mais centralizados esta forma híbrida será” (MÉNARD, 2005, p. 298).

Bialoskorski Neto (2004) comenta sobre a lógica econômica fundamental do empreendimento cooperativo, que contemplam direitos de propriedade individuais vagamente definidos e a ausência de lucro, o que pode causar problemas de incentivos de participação. Trata-se da segunda estratégia levantada por Ménard (2005). Um desenvolvimento resultante desta lógica seria que as cooperativas de crédito não teriam alternativas, senão o estabelecimento de alianças estratégicas que permitam uma nova relação de direitos de propriedade e de minimização de custos de governança financeira.

Ménard (2005) caracteriza como preditivo do grau de centralização das formas de governança híbridas o grau de controle nas operações dos parceiros, de salvaguardas envolvidas nos contratos/acordos e como se combinam os tipos de adaptação (autônoma e coordenada) dentro do arranjo institucional formado. Contudo, na opinião de Bialoskorski

Neto (2004, p.60), “organizações são criadas em decorrência direta das oportunidades geradas pelo ambiente institucional”. Estas surgem para tirar proveito de oportunidades, diminuir incertezas e estabelecer uma base estável para as relações.

Em suma, organizações híbridas se desenvolvem quando os investimentos específicos podem ser distribuídos pelos parceiros sem perder as vantagens da autonomia, enquanto que as incertezas não tem consequência suficiente para fazer dos investimentos conjuntos uma alternativa valiosa para os mercados. É a combinação dessas duas dimensões que importa. Se apenas um atributo estiver presente, a governança se inclina para acordos baseados no contrato. Quando os dois atributos se combinam, a governança torna-se mais autoritária. Portanto, é a combinação de oportunismo, ou o risco de oportunismo e da má-coordenação, ou o risco de má-coordenação, que determina a governança característica das organizações híbridas (MÉNARD, 2005, p 299).

Parece ser esta a ótica em que deve ser entendido o processo de centralização das operações das cooperativas de crédito do Sistema Sicredi. Ménard (2005) explica que existem dois canais pelos quais se avalia as formas híbridas de governança: 1) por meio dos contratos que este executa entre si (e suas salvaguardas); e 2) por meio dos mecanismos desenvolvidos para economizar em custos de transação enquanto suaviza e media as relações entre os parceiros (como a partilha de aluguel, exemplificada pelo próprio autor). Estes mecanismos são chamados pelo autor de “aparatos de regulação”.

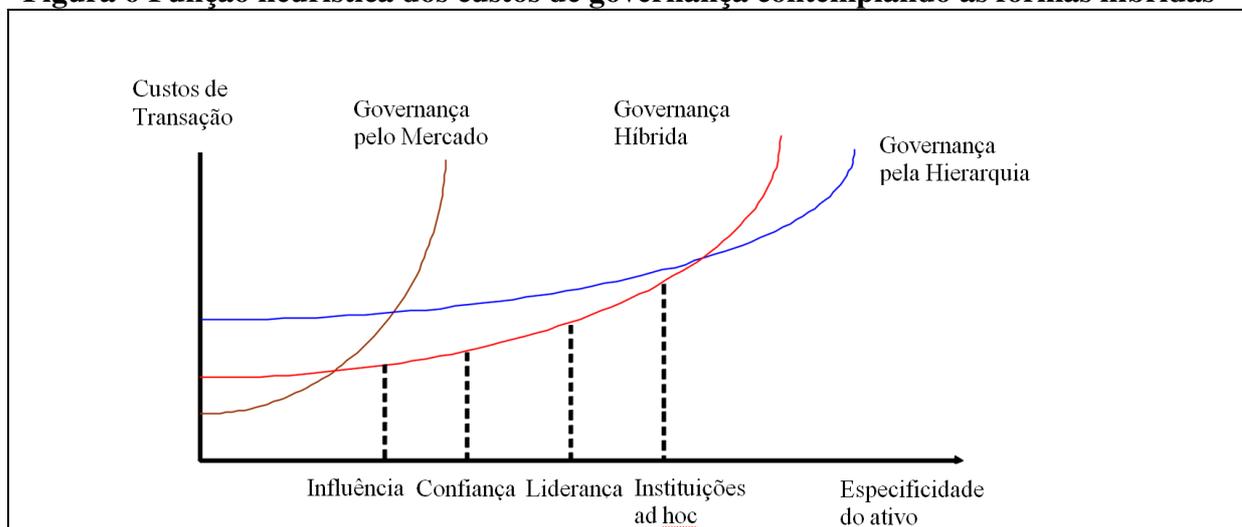
Trata-se de elementos centrais na arquitetura destas formas híbridas. Estes podem ser entidades que salvagam a marca construída pela rede, “tribunais privados” que elegem juízes para mediar conflitos, e outros assim. Se, por um lado, tais arranjos organizacionais dependem em muito da confiança mútua para manter sua integração (onde as decisões são descentralizadas e a coordenação depende da influência mútua e da reciprocidade para ocorrer); por outro lado, em outro espectro, alguns arranjos possuem um sistema de coordenação, com organizações quase autônomas – ou agências (*bureaus*) – de características bastante próximas da hierarquia.

Ciente das diversas formas de arranjos organizacionais e diversos mecanismos encontrados nas formas híbridas de governança, Menard (2002) apresenta uma revisão da função heurística dos custos de governança de Williamson (1991), que consta na Figura 6, a seguir.

Na visão de Ménard (2002), a criação de instituições *ad hoc* para coordenar transações específicas é o estágio mais próximo que a estrutura de governança híbrida possui para diminuir seus Custos de Transação. Dada a especificidade do ativo necessário para coordenar aquela transação – e tendo em vista a importância daquelas transações – criam-se instituições *ad hoc* e “aparatos de regulação” para estas instituições.

As instituições *ad hoc* funcionam tal como as Estruturas de Governança hierárquicas. São novas firmas que possuem objetivos específicos na rede e desempenham funções específicas. Geralmente, estas instituições têm em sua estrutura um reflexo das Estruturas de Governança híbridas.

**Figura 6 Função heurística dos custos de governança contemplando as formas híbridas**



Fonte: Ménard (2002)

Sobre o estudo dos Custos de Transação e os aparatos de regulação das formas híbridas de governança, Desrochers e Fischer (2005) apresentam um estudo, já citado em outros subtópicos deste referencial, analisando diferentes contratos laterais de diferentes redes de Cooperativas de Crédito.

Na visão destes autores, “o contrato lateral surge de um imperativo econômico-produtivo, quando cooperativas de crédito juntam forças para explorar economias de escala e reduzir a incerteza na contratação de insumos necessários ao processo de intermediação” (DESROCHERS; FISCHER, 2005, p. 311). Para estes autores, assim como para outros já citados ao longo deste referencial, a criação das redes de cooperativas surge de uma necessidade de aumentar o desempenho econômico-produtivo e agregar mais valor aos seus cooperados.

Para Ménard (2002, 2005), as formas híbridas de governança passam a adquirir aparatos de regulação mais centralizadores e semelhantes às hierarquias, na medida em que seus ativos tornam-se mais específicos e as incertezas mais consequentes. A pesquisa bibliográfica, entretanto, não encontrou nenhum estudo que pudesse mensurar tais constructos. Assim, qualquer estudo que venha a contribuir para desvendar a complexidade dos aparatos de regulação das Estruturas de Governança Híbridas resulta em uma boa contribuição à TCT.

Para Williamson (1996), desvendar a complexidade dos aparatos de regulação das Estruturas de Governança significa entender seus contratos, a capacidade de modificação (*ex-post*) e coordenação gerada por estes e o que estes geram em termos de incentivos e controle. Contudo, ainda uma tentativa de operacionalização do constructo.

Williamson (2003, p. 933; 2010, p 223) incita a estudar o progresso da TCT sob quatro estágios: “do informal para o pré-formal para o semi-formal até o totalmente formal modo de análise”. O autor, ainda detalha que a fase informal segue dos pioneiros trabalhos de Coase (1937) até seu livro “*Markets and Hierarchies*”, em que começa a fase pré-formal (WILLIAMSON, 1975). Detalha, também que a fase semi-formal tem início quando ambos os atributos, das formas de governança e da transação, são mais precisamente descritos.

#### 2.1.4 A Evolução da obra de Williamson

Pode-se observar nos tópicos anteriores que, Williamson é o autor mais citado quando se trata da Teoria dos Custos de Transação, e para o desenvolvimento desta tese, foi feita uma pesquisa bibliográfica em que aparecem todos os conceitos da TCT, em quase todas as suas obras, desde 1965. Esta análise consta no Quadro 2:

**Quadro 2 Evolução do Trabalho de Williamson sobre a TCT**

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. A Dynamic theory of interfirm Behavior. Quarterly Journal of Economics, 1965.	Tendência de certos oligopólios industriais alternar entre soluções competitivas ou colaborativas. (Organização Industrial).	Há alguma outra explicação (além das condições do ambiente) que causam as mudanças de comportamento das empresas em um oligopólio?	Endógenas: Aderência destas aos objetivos e comunicação entre as empresas do oligopólio. Exógenas: Condições do ambiente.	Precisa-se estudar melhor influência das condições do ambiente nos oligopólios e a influência da estrutura da indústria.
Williamson, Oliver E. Hierarchical Control and optimum firm size. The Journal of Political Economy, 1967.	Perda de controle como limitador do tamanho da empresa. Relação entre tamanho e <i>performance</i> .	Como ocorre a perda de controle em relação ao tamanho da empresa? Qual a relação entre controle, tamanho e eficiência.	Racionalidade limitada como um dos determinantes do tamanho da empresa.	Precisa-se de uma abordagem multidisciplinar utilizando pressupostos comportamentais da teoria organizacional em um quadro de análise econômico.
Williamson, Oliver E. Economies as an antitrust defense: American Economic Review. 1968.	<i>Trade-off</i> entre eficácia e efeitos conjuntos no preço. Integração vertical vs manutenção de mercados pulverizados.	Quais os padrões de poder de mercado excessivo e "autopoliciamento" de mercados? São padrões absolutos refletem um cálculo de <i>trade-off</i> ?	Integração vertical (fusão) e efeitos no conjunto de preços da economia (Eficiência e eficácia da economia).	Uma fusão que realmente produz economias de escala ou de escopo ou de custos de transação é vantajosa para a economia; a não ser que resulte em aumento de preços ou de poder de mercado muito grandes.

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. Allocative efficiency and the limits of antitrust. American Economic Association. 1970a.	Poder de mercado e trade-offs na economia. Diretrizes para Fusões. Incerteza. Organização conglomerada com multidivisões. Eficiência alocativa das decisões sobre antitrust.	O que é eficiência alocativa de mercado? (Organização Industrial). Como formular políticas antitruste para promover a eficiência alocativa do mercado? Será que esta análise produz algum efeito sobre a distribuição de renda mais justa?	Três tipos de eficiência alocativa de mercado: padrão, padrão de médio alcance e estendida. “Para recapitular, as questões são as seguintes: uma multiplicidade de fatores econômicos não-estruturados, a ausência de um quadro de trade-off, custos administrativos excessivos, e uma sobrecarga do sistema judicial.”	“O argumento é de que um padrão de eficiência alocativa limitado às conseqüências imediatas é demasiado restritivo, mas que uma tentativa de abraçar objetivos de distribuição de renda é muito ambiciosa.” Deve-se verificar cuidadosamente se as restrições impostas ajudam ou atrapalham.
Williamson, Oliver E. Economies as an Antitrust Defense: Reply. The American Economic Review. 1970b	Mesmo fenômeno que o anterior. (Organização industrial em última análise).	Qual a razão de bloquear a entrada de um novo agente (mais forte) no mercado? Quais os efeitos disso no <i>trade-off</i> entre preço e poder de mercado?	Processo de <i>pricing</i> . Poder de mercado.	Um aumento nas margens da companhia é obtido com reduções de custo mais do que com aumento de preços. Mais importância deve ser dada às despesas de execução, de sincronismo, de incipiência, de ponderação e de distribuição de renda, aos objetivos políticos extra-econômicos, o progresso tecnológico e os efeitos do poder de monopólio sobre prerrogativas gerenciais.
Williamson, Oliver E. The vertical integration of production: market failure considerations. American Economic Review. n. 2, v. 61, may, 1971.	Integração Vertical de produção. Falhas de mercado. Alocações de recursos via mercado vs alocações de recursos via não-mercado.	Se o custo de operar no mercado e fazer compras é zero, então por que integrar processos produtivos com fusões e aquisições? (este é o primeiro artigo de custos de transação segundo Williamson, 1999, p. 1088)	Propriedades da firma. Incentivos e controles. Ocasões para integração, Contratos incompletos, risco de distorção estratégico, efeito de processamento das informações e adaptações.	“Buy” só é mais interessante que “Make” quando o mercado “funciona bem”. Isto significa: preços não-monopolísticos refletindo o prêmio de risco e baixos CT.

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. Organizational Forms And Internal Efficiency. Marketing and Hierarchies: some elementary considerations. American Economic Association. N. 2, v. 63, 1973.	A mudança de governança das transações. Fatores que induzem à mudança de transações do mercado para organização interna e nesta explicar os tipos de relações hierárquicas.	Quais os fatores que induzem uma mudança no arranjo de governança de mercado ( <i>Buy</i> ) para o sistema de governança de hierarquia ( <i>Make</i> )?	Mercados e Falhas de mercados. Organizações Internas e Hierarquias. Nas vantagens: fala de Cooperativas. Formas de hierarquias e tipos de comportamento adaptativo.	As vantagens de grupos pequenos cooperativos sobre os mercados são: as relações deixam de ser meramente calculadas em ganhos financeiros (existem ganho “quase-morais”).
Williamson, Oliver E. TCE: The governance of contractual relations. The Journal of Law and Economics, n. 22, 1979	Existência de muitas integrações verticais (fusões) e muitas transações via mercado ou via quase-mercado. O alinhamento discriminante entre a governança e as características da transação.	Como funciona e está organizado o esquema teórico da teoria dos custos de transação? As transações podem ser combinadas com as instituições de uma forma discriminante (organização eficiente combina estruturas de governança com atributos das transações). Aqui discute-se a Hipótese do Alinhamento Discriminante.	Oportunismo como conceito central no estudo. Tipos de contratos: clássico contrato comercial, contrato comercial neoclássico e contrato relacional. Foco no Contrato Relacional (duração e complexidade – parceria / aliança). Características das transações: grau de especificidade dos ativos, grau de incerteza e frequência das transações.	Estrutura de Governança especial suplanta o clássico contrato comercial quando os valores das transações são grandes. Estas também atenuam o oportunismo e criam motivação.
Williamson, Oliver E. The modern corporation: Origins, Evolutions and Attributes. Journal of Economic Literature. v. 19, Dec., 1981a, pp. 1537-1568.	Os atributos das firmas modernas e dos mercados, além de suas configurações. Tipo, tamanho e performance das organizações modernas.	Quais são os principais fatores pelos quais as firmas se integram verticalmente ou horizontalmente? Por que se configuram como estão se configurando (multidivisionalizadas)? (Organização industrial ou organização da atividade econômica).	CT como custos de planejar, adaptar e monitorar a realização das tarefas na firma e fora dela. Premissas comportamentais e atributos. Economias de custos de produção e de CT. Características das transações. Custos <i>Ex-ante e ex-post</i> .	Firmas não são somente funções de produção. Firmas e mercado são Estruturas de Governança (alternativas ou não). Existem princípios de eficiência organizacional.
Williamson, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. The American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3 (Nov., 1981b), pp. 548-577	Transação como unidade básica de análise. TCT é central no estudo das organizações.	Como combinar as estruturas de governança internas com os atributos de grupos de trabalho no alinhamento discriminante?	Fronteiras eficientes. Gerenciando ativos humanos, a relação de emprego e a governança da organização interna. Racionalidade Limita. Transações são descritas por 3 atributos: frequência, incerteza e especificidade de ativos. Rede em termos de modo competitivo e cooperativo.	TCT contempla análise funcional. TCT é interdisciplinar e une Economia, Teoria das Organizações e Direito. Transação é a unidade básica da análise econômica.

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. The American Economic Review. Vol. 73, No. 4 (Sep., 1983), pp. 519-540	Investimentos especializados. Compromissos e ameaças credíveis. Acordos entre agentes com racionalidade limitada, oportunismo e garantias. <i>Ex ante</i> deve haver triagem e <i>ex post</i> foco no relacionamento.	Quais os acordos de auto-regulação em termos da TCT?	Auto cumprimento de contratos. Envolvimento e interesses do fornecedor. Cancelamento artificial, avaliação incerta e contratação incompleta. Relações unilaterais e bilaterais. Estruturas de governança de proteção.	As estruturas de governança devem estar alinhadas com os atributos da transação para realizar os seus propósitos de eficiência. Nem toda transação possui riscos de deserção e pode não ser possível salvaguardar todo contrato.
Williamson, Oliver E. Asset specificity and economic organization. International Journal of Industrial Organization, n. 3, 1985.	Otimização do tamanho da empresa e a organização dos mercados.	Dado que os sucessivos estágios da atividade econômica são separáveis tecnologicamente, como unir os custos de produção e de transação para decidir se devemos integrar determinada etapa do processo produtivo ou comprar de um fornecedor no mercado?	Custos de produção, custos de transação e especificidade dos ativos.	Conclusões do modelo heurístico abordada nesta tese.
Williamson, Oliver E. Introduction. Journal of Law, Economics & Organization, Vol. 4, No. 1, Spring, 1988.	A origem, sentido e influência dos artigos de Coase (1937).	Trata-se apenas de um editorial relatando o contexto dos artigos que falarão sobre a origem, o sentido e a influência dos artigos de Coase (1937), escrito pelo próprio Coase.		Editorial de uma conferência sobre economia das organizações.
Williamson, Oliver E. Corporate Finance and Corporate Governance. The Journal of Finance, vol. 18, nr. 3, July, 1988.	O problema da TCT vs o problema da Teoria da Agência (TA)	Quais as diferenças entre a TCT e a Teoria da Agência?	Quanto à unidade de análise a TCT foca na transação enquanto a TA estuda o indivíduo. A variável principal da TCT é a especificidade dos ativos e os custos mais preocupantes são os custos de má-adaptação. Na TA são os custos de agência. O alinhamento contratual na TCT tem foco na Governança <i>ex-post</i> .	Tanto TCT quanto TA tem várias ramificações empíricas.

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. Strategic Management Journal, Vol. 12, Winter, 1991.	Estratégia e economia como disciplinas para a organização.	Se a eficiência econômica é a melhor estratégia e as empresas não são apenas curvas de custos de produção então como tratar essa eficiência dentro da lógica da ECT?	Estruturas de governança se alinham com as características das transações. Hipótese do alinhamento discriminante. A integração é reservada apenas para quando a dependência bilateral é crucial. Isto porque as hierarquias tendem a ser fracas quanto à intensidade de incentivos.	Várias perguntas de estratégia podem ser respondidas utilizando a Teoria dos Custos de Transação, principalmente no que diz respeito à integração vertical, horizontal, fusões, aquisições, estruturação do capital e parcerias. A área de estratégia precisa de uma boa teoria, ao tratar de eficiência econômica, a ECT pode ser um grande <i>framework</i> para isto.
Williamson, Oliver E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. Journal of Law and Economics, v. 36, No. 1, Part 2. Apr., 1993), pp. 453-486	Confiança. Calculismo. Oportunismo. Racionalidade Limitada. Diferenças entre dependência de recursos e compromissos credíveis. Confiança como risco.	Quais os rudimentos da governança? Quais os atributos-chave dos atores econômicos?	Confiança. Calculismo. Perigos do Oportunismo. Voz (Instâncias de negociação <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> )	TCT emprega uma perspectiva de eficiência e trata dependência como uma condição previsível. Calculismo é a solução ao que seria de outra maneira um problema (a dependência não desejada do recurso). Há diversos tipos de confiança: pessoal e institucional.
Williamson, Oliver E. Contested Exchange vs the Governance of Contractual Relations. The Journal of Economic Perspectives, v. 7, n. 1, winter, 1993. P, 103-108	Governança. Comentários sobre um artigo de outros autores. Aplicações da lógica dos CT (p. 4)	Qual a diferença entre Poder e Governança?		Troca contestada não tem a ver com poder e sim com governança.
Williamson, Oliver E. Opportunism and its Critics. Managerial and Decision Economics, V. 14, 1993. P.97-107.	Premissas comportamentais e foco no Oportunismo. Confiança. Envolvimento e Confiança (antônimo do oportunismo). Ambiente Institucional e Instituições de Governança.	Quais as consequências do Oportunismo?	Oportunismo.	O oportunismo é um termo menos técnico do que a seleção adversa ( <i>ex ante</i> ) e o perigo moral ( <i>ex post</i> ). Alinhamento Discriminante das estruturas de governança como um fator importante.

<b>Obra analisada</b>	<b>Fenômeno estudado</b>	<b>Pergunta de pesquisa</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Conclusões</b>
Williamson, Oliver E. Research Needs and Opportunities in Transaction Cost Economics. Journal of Economics of Business, V. 1, n. 1, 1994.	Uma ciência da organização como unificadora de diversas abordagens ao estudo das organizações econômicas.	Quais seriam os futuros desenvolvimentos da TCE para se aproximar do que seria uma ciência das organizações econômicas?	Diferenças estruturais discretas entre formas alternativas de organização. Tipos de incentivos, burocracias, <i>performances</i> e tipos de contratos que diferenciam as estruturas de governança.	É necessário um tratamento mais combinado da relação entre o ambiente institucional e as estruturas de governança. É necessário mais testes empíricos da hipótese do alinhamento discriminante. Contudo, precisa ser microanalítico, enfatizar a governança, adotar uma orientação principal, trabalhar na lógica da organização e utilizar-se grandemente de pesquisa empírica.
Williamson, Oliver E. Economics and Organization: A primer. California Management Review, vol. 38, n.2, winter, 1996.	As organizações modernas e o desenho de políticas públicas que as afetam.	Se as firmas são apenas entidades tecnológicas determinadas por economias de escala e escopo, então o que explica grandes empresas multidivisionadas e os esforços de integração vertical e horizontal, além de fusões e aquisições?	Estruturas de Mercado Verticais, Esforços de transferência de tecnologia e crescimento contínuo, ameaças a investimentos e redistribuição.	Análise organizacional tende a resolver todos estes fenômenos que a análise econômica clássica não responde. Uma teoria importante nesta análise é a TCT.
Williamson, Oliver E. Economic organization: The case for candor. Academy of Management Review, v. 21, n.1, Jan, 1996. P. 48 -57.	As críticas de Goshal e Moran (1996) à Teoria dos Custos de Transação, principalmente no que diz respeito ao oportunismo.	Por que olhar as estruturas de governança preocupando-se com as possibilidade de oportunismo na contratação pelos agentes não é ruim para a prática das empresas?	Pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo.	Oportunismo como pressuposto é necessário para: a) evitar “ingenuidades contratuais” (compromisso não-credíveis); e b) identifica, explicar e mitigar riscos desnecessários.
Williamson, Oliver E. The institutions of Governance. AEA Paper and proceedings, May, 1998.	Um resumo das instituições de governança e, principalmente, das características da TCT.	Fazer internamente ou comprar? Quais transações vão aonde e por quê? Quais os atributos definitivos das transações? Quais as estruturas de governança? Quais seus propósitos principais?	Hipótese do Alinhamento Discriminante; Dependência bilateral e problemas de adaptação; riscos que a TCT engloba na análise e compromissos credíveis.	A NEI e seu alcance na informação de novos assuntos, o que promove um aprofundamento no progresso do entendimento da organização econômica.

<b>Obra analisada</b>	<b>Fenômeno estudado</b>	<b>Pergunta de pesquisa</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Conclusões</b>
Williamson, Oliver E. Transaction Cost Economics: How it works, where it is headed. The Economist, v. 146, n. 1, 1998. P. 23 – 58.	Como funciona a teoria dos custos de transação e como esta se insere na teoria institucional.	Como a firma é descrita? Qual é o principal propósito da organização (ou do arranjo organizacional)? Com a TCT funciona? Qual é a melhor forma de governança para organizar uma transação?	Todas as características, variáveis e esquemas propostos para a TCT.	Figura que trata dos níveis de análise institucional e as economias que podem ser obtidas e figura com esquema contratual estendido...
Williamson, Oliver E. Strategy Research: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal. n. 20, 1999. P. 1087 – 1108.	As perspectivas da governança e da competência nos estudos de estratégia.	Como entender as perspectivas da governança e da estratégia utilizando a teoria dos custos de transação?	Características da TCT para pesquisar na área de estratégia: análise contratual, pressupostos comportamentais dos atores, micro unidade de análise (transação).	As estruturas de governança podem ser caracterizadas segundo: intensidade do incentivo, controles administrativos utilizados e regime de regras legais utilizadas (ver Williamson, 1991). Estas entram na perspectiva de governança mas não nas de competência.
Williamson, Oliver E. Public and Private Bureaucracies: A transaction Cost Economics Perspective. Journal of Law, Economics & Organization, n. 15, v. 1, Mar, 1999.	As burocracias públicas e privadas. O artigo examina as burocracias públicas sob o ponto de vista da ECT, como qualquer outra forma de governança e levanta seus pontos forte e fracos para os contratos.	Para quais transações as burocracias públicas são realmente boas e por que? Onde se encontra as burocracias públicas no esquema geral da organização econômica? Quais os pontos forte e fracos da burocracia pública em relação às empresas privadas?	As burocracias e outras formas de governança são comparadas em termos de: Intensidade de incentivo em termos de independência e empreendedorismo, controles administrativos na promoção de cooperação e coordenação, performance adaptativa autônoma ou cooperada e regime de contratação/acordo. Várias transações são analisadas: aquisição, redistribuição, regulação, soberania, judiciário e infra-estrutura.	Há como entender as transações realizadas pela burocracia pública sobre a ótica das transações. É também compreensível haver três grandes estruturas de governança oriundas das burocracias públicas: a privatização, a regulação e a agência pública. Cada uma destas é hábil em algumas transações e não em outras.

<b>Obra analisada</b>	<b>Fenômeno estudado</b>	<b>Pergunta de pesquisa</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Conclusões</b>
Williamson, Oliver E. the New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature, v. 38, n. 3, Sep., 2000. P. 595-613.	NEI e o estudo das instituições. Esquema simples de contratos.	Como se deu a evolução da NEI?	Instituições. Teorias Econômicas.	TCE sustenta que modalidades alternativas diferem na intensidade dos incentivos, os controles administrativos (para incluir o exame, explicar, e fixação do preço de transferência), acesso às cortes, e organização informal (para incluir políticas). TCE examina uma escala larga de dispositivos ex post para infundir compromissos dignos de crédito em contratos e aplica este raciocínio a um jogo largo das transações. NEI engloba níveis 2 e 3 de Análises Sociais.
Williamson, Oliver E. Why Law, Economics and Organization? Working Paper, 2000.	TCT e todos os conceitos relevantes com comentários interessantes.	Why Law, Economics and Organization?		Conclusões de cada conceito relevante.
Williamson, Oliver E. The Lens of Contract: Private Ordering. AEA Papers and Proceedings. v. 92, nr. 2, May, 2002.	O artigo examina a organização econômica através da lente do contrato, com ênfase na governança das relações contratuais.	Quais os benefícios do estudo das organizações econômicas através da lente dos contratos e em relação à lente da escolha?	1) Racionalidade Limitada e oportunismo. 2) Modos de governança dos contratos. 3) Adaptação autônoma VS adaptação cooperativa. 4) O ordenamento privado é realizado através do alinhamento discriminante. 5) O entendimento se dá classificando e explicando as dimensões críticas das transações e dos modos de governança associados. 6) Contratos comerciais. 7)	“A lente dos contratos é menos um substituto do que um complemento para a ortodoxa lente da escolha” (p.440).

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. The Lens of Contract: Applications to Economic Development and Reform. Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Growth. IRIS Center, 2002.	O principal objetivo deste trabalho é para exortar que a lente do contrato deve ser estudada de forma mais sistemática para se entender o desenvolvimento econômico e suas reformas.	Mesma pergunta anterior	As chaves que operacionalizam o estudo através das lentes do contrato: 1) Pressupostos comportamentais e formas de adaptação. 2) Unidade de análise: transação e suas características. 3) <i>Credible commitment</i> .	
Williamson, Oliver E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. Journal of Economic Perspectives, v. 16, n. 3, Summer, 2002. P. 171 – 195.	O artigo examina a organização econômica sob a perspectiva da ciência dos contratos, com ênfase especial na teoria da firma.	Qual a diferença da economia sob a perspectiva da escolha da economia sob a perspectiva do contrato? Qual a importância da perspectiva do contrato?	A perspectiva contratual é caracterizada em termos de: seu propósito principal (economizar em CT); os rudimentos da ECT (Atributos da transação e da estrutura de governança); seu esquema contratual e possíveis predições quanto à integração “a jusante”, relacionamento com o trabalho e com as fontes de financiamento; regulação e monopólio natural.	As duas perspectivas – de contrato e de escolha – apresentam distinções e possuem aplicações próprias. A mudança se dá por 3 reconceptualizações: dos pressupostos comportamentais, de análise da organização e das transações desta.
Williamson, Oliver E. Examining economic organization through the lens of contract. Industrial and Corporate Change. V. 12, n.4, 2003. P. 917 – 942.	A organização vista por meio da lente dos contratos, em contraposição à organização vista por meio da lente da governança.	Quais as diferenças entre a lente da escolha para lente dos contratos na teoria econômica?	As diferenças entre as duas lentes são comparadas em termos de : tipo de firma, pressuposto de completude contractual, Tipo de integração vertical, organização do trabalho, tipo de estrutura financeira, monopólio natural, lei contractual, Reforma econômica e efeitos reputacionais.	A utilização combinada da teoria das organizações, da teoria dos jogos e da TCT pode ajudar a melhorar o entendimento dos arranjos organizacionais.

<b>Obra analisada</b>	<b>Fenômeno estudado</b>	<b>Pergunta de pesquisa</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Conclusões</b>
Williamson, Oliver E. Business History and the Economics of Organization: The Governance Perspective. Working Paper. Sep., 2005.	Comparação entre raciocínios de economistas e historiadores de negócios (p.17) e fundações interdisciplinares. Comentários sobre cada um dos atributos básicos.	Qual a visão das teorias sobre contratos e governanças?		TCT é relevante assumindo a Teoria da Firma como Estrutura de Governança.
Williamson, Oliver E. The Economics of Governance. AEA Papers and Proceedings. May, 2005.	O objeto é elaborar a lógica da eficiência para transações de controle por modalidades alternativas de mercados de ponto da governança principal, de vários contratos a longo prazo (híbrido) e de hierarquias. Adaptação. De novo a figura do esquema simples dos contratos.	Qual a lógica da eficiência das transações?	Custos de Transação. Governança. Conceitos básicos.	Os principais custos de governança estão relacionados a problemas de má adaptação. A incerteza é a fonte de distúrbios a que adaptação é exigida. Frequência é relevante em dois aspectos: efeitos na reputação e custos de instalação. A especificidade do ativo conjuntamente com distúrbios é onde a ação com caráter de previsão principal reside.
Williamson, Oliver E. Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice. The Journal of Law, Economics & Organization, v. 24, n. 2, nov. 2007.	Conselho de Administração através de uma lente de contratos / governança 1) descobrindo os fatores responsáveis à limitar as atividades destes em monitoramento e gerenciamento 2) considerando questões de credibilidade e integridade das delegações de autoridade como relevantes.	Quais são as ramificações do controle e da participação ativa dos conselhos de administração? E quais são seus obstáculos?	Contratos “Credíveis”, seguros, dignos como forma de delegação de autoridade. Conselho de administração interpretado como um compromisso digno para os acionistas. Obstáculos para o monitoramento do conselho: expertise e tempo para monitoramento.	O conselho de administração é uma ferramenta útil para criar e manter a responsabilidade e o controle sobre a empresa e sobre seus principais executivos. No limite todos esses executivos são trocados.

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. Journal of Supply Chain Management. April, 2008.	Terceirização sob a perspectiva da TCT. Contratações interfirmas aplicando as lentes de contrato e governança a decisões de <i>make or buy</i> . Esquema contratual simples explica a hipótese do alinhamento discriminante. Compromissos credíveis.	Como a TCT e a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) tratam a decisão de terceirização? Quão perto TCT pode ser empurrada para abonar os padrões de GCS?	Contratos. Custos de Transações Positivas. Atributos-chave das transações. Hipótese do alinhamento discriminante.	A TCT examina transações individuais, a GCS introduz uma perspectiva de sistema mais amplo em transações relacionadas que são agrupadas e gerenciadas como cadeias. As lentes dos contratos, a descrição dos agentes humanos, os custos de transações positivas são abordados no tratamento da TCT sobre as contratações interfirmas. Faz uma série de perguntas importantes para verificar se a GCS caracteriza-se como uma teoria, tal como a TCT.
Williamson, Oliver E. Pragmatic methodology: a sketch with applications to transaction cost economics. Journal of Economic Methodology, v. 16, n. 2, June, 2009. p.145-157.	4 preceitos da metodologia pragmática e a TCT: Mantenha o simples, Conseguir o certo, Fazer o plausível e Fazer previsões e testes empíricos.	Qual a relação da TCT e os preceitos da metodologia pragmática?	Atores Humanos. Unidade de Análise. Crescimento e Melhorias.	TCT pode relacionar-se aos 4 preceitos da metodologia pragmática. TCT e essa metodologia não obstante permanece para trabalhar com progresso.
Williamson, Oliver E. Transaction Cost Economics: The natural progression. Journal of Retailing, v. 86, n. 3, 2010. P.215-226.	Reflexões do Williamson sobre a TCT quando do discurso do prêmio Nobel.	Quais são os fatores de eficiência que determinam quando a empresas produz um bem ou serviço ao invés de comprar?	Governança, Pressupostos de organização, Custos de transação como central para análise. Movimentos conceituais chave (atributos dos atores humanos; necessidade de adaptação das organizações e contratos comerciais), movimentos operacionais chave (atributos da transação; atributos da governança e hipótese do alinhamento eficiente) e aplicações.	Necessidade de examinar a organização de maneira mais microanalítica com o objetivo de gerar "Credible Commitments". O estágio informal da ECT se inicia em 1930 com Coase; o estágio pré-formal se inicia em 1970 com a aplicação da lente dos contratos às integrações verticais. Por fim, o estágio semi-formal tem início com a definição dos atributos dos modos alternativos de governança.

Obra analisada	Fenômeno estudado	Pergunta de pesquisa	Variáveis Estudadas	Conclusões
Williamson, Oliver E. Transaction Cost Economics: the origins. Journal of Retailing. V. 86, n. 3, 2010. P. 227 - 231.	Recoleção autobiográfica de como a carreira e os trabalhos do autor foram desenvolvidos.	Como surgiu e se desenvolveu a TCT?	Foco nos eventos chave da carreira. A transação da Engenharia para os Negócios e a Economia. O projeto da TCT. Fala sobre aplicações em diversos segmentos.	TCT surgiu a partir da insatisfação do Williamson com <i>antitrust enforcement</i> nas restrições de integração e mercado vertical. O autor afirma que o artigo mais importante é o de 1970 sobre Integração Vertical e o de 1975 – Mercados e Hierarquias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Assim, pode-se observar que a TCT descreve quando os tipos de adaptação das formas polares de governança são destacados e quando a hipótese preditiva do alinhamento discriminante entre os atributos das transações e as formas de governança é testada empiricamente. Será, então, que a mensuração dos diferentes custos de transação e os aparatos de regulação das diferentes formas híbridas um acréscimo para a próxima fase da TCT? Na sequência, tratar-se-á sobre a possível mensuração dos Custos de Transação, abordada por poucos autores.

### 2.1.5 A Mensuração dos Custos de Transação

Sobre a mensuração dos Custos de Transação contribuem os estudos de Collins e Fabozzi (1991); Zylbersztajn (2003); McCann *et al* (2005) e Barzel (2007), entre outros. Com a necessidade de identificar os impactos dos custos no desempenho de determinados investimentos, os autores tentam entender as origens dos custos de negociação (*trading costs*) e incluem as comissões, os custos de execução e de oportunidade como integrantes deste.

Para esses autores, “as comissões são fixas e mensuráveis ao longo de um período”, contudo “nem os custos de execução, nem os custos de oportunidade” tem a mesma característica. Para este autor, minimizar os custos de negociação significa identificar o “*trade-off* entre os custos de execução e de oportunidade”.

Custo de execução, por exemplo, representa a diferença entre o preço de execução da garantia e o preço que teria existido na ausência da negociação. (...) Custo de Oportunidade [representa] o déficit de desempenho de uma estratégia de investimento resultante de uma falha na execução de todas as negociações desejadas na época específica (COLLINS; FABOZZI, 1991, p. 27 – 28).

Uma metodologia de mensuração de custos, para Collins e Fabozzi (1991), deve capturar o máximo do processo de transação possível. Assim, os autores, também caracterizam os custos associados a este processo como tendo componentes anteriores e posteriores à negociação. Contudo, sua metodologia tem origem e aplicação para calcular

custos de negociação em mercados de capitais. Sua aplicação carece das mesmas necessidades de inferência e estimativa ao se calcular custos não realizados. Além disso, trata-se de estimar custos de transação no mercado, o que compromete a metodologia ao tentar utilizá-la para estimar custos de transação em hierarquias.

Ao lidar com custos de transação dentro das hierarquias, Buckley e Chapman (1997) são enfáticos em dizer que, é difícil entender como ocorre o mecanismo de redução dos custos de transação em uma economia, se aleatoriamente, por seleção daquelas firmas com menores custos de transação no passado ou se, voluntariamente, por seleção ativa de estruturas de governança que proporcionem menores Custos de Transação. Se “economizar é mais importante que a estratégia – ou, posto de maneira diferente, se *economia é a melhor estratégia*” (WILLIAMSON, 1991, p. 76) então, para estes autores, uma questão relevante é;

Como surgem as configurações que reduzem os custos de transação? (...). Seria teoricamente e empiricamente satisfatório poder olhar para os eventos passados, com grande detalhamento empírico, empresa por empresa, e discernir nela os processos que levaram aos resultados atuais (BUCKLEY; CHAPMAN, 1997, p. 135).

Buckley e Chapman (1997) realizaram, ao longo de três anos, entrevistas semi-estruturadas com gerentes de empresas dos setores farmacêuticos e de instrumentos científicos da Grã-Bretanha. Apesar de não serem decisões aleatórias, os autores verificaram que as decisões típicas de problemas de Custos de Transação não são tomadas baseando-se em alternativas que analisem estes custos comparativamente. Para estes autores, o sucesso de algumas empresas pode ser determinado por outros fatores que não a economia em Custos de Transação. Tal teoria, assim, precisaria ser mais instrumental para ter capacidade de gerar respostas passíveis de serem implementadas e entrar na agenda das decisões dos executivos.

Levando esta teoria para uma perspectiva mais da antropologia social e, focando os atores sociais que tomam decisões dentro das empresas, os autores reconhecem a necessidade de ampliar a agenda de pesquisa da TCT para incluir processos sociais e sistemas de decisão focados na percepção e definição da realidade dos gestores que lidam com decisões de Custos de Transação. Eles comentam que: “esta agenda vai além do cálculo econômico tradicional para enriquecer a explicação econômica - e neste processo - tornar tal explicação mais útil para os gestores que a praticam” (BUCKLEY; CHAPMAN, 1997, p. 143).

Como integrantes de uma abordagem mais subjetiva e qualitativa, Cheung (1969 *apud* Klaes, 2000) realiza análise no setor primário na questão dos contratos de arrendamento de terras com participação sobre a produção. De uma maneira geral, parece que estes estudos (Demsetz, 1968 *apud* Klaes, 2000) demonstram a relevância dos Custos de Transação e das análises destes para o desempenho dos sistemas econômicos estudados.

Custos de transação podem ser considerados como um conceito guarda-chuva que permite muitas flores a desabrocharem. (...). O uso generalizado do termo não deve, no entanto, distrair dos desafios conceituais fundamentais que a esta teoria abriu, e que ainda estão por resolver. (...). Similarmente, a questão da mensuração ainda está longe de ser resolvida (KLAES, 2000, p. 588).

Depois do artigo de Klaes (2000), Lert (2001) busca prover meios de mensurar os Custos de Transação, comparando alguns métodos disponíveis dentro da primeira escola identificada por Klaes (2000) a fazer esta tentativa: a escola monetária em mercados financeiros. Polski (2001), também busca mensurar os custos de transação com o objetivo de quantificar suas influências sobre a mudança institucional. Seu objeto de análise foi o setor comercial bancário de seguros. Mesmo com diferentes abordagens para o problema da mensuração, ambos os autores confidenciam que tais custos não puderam ser mensurados adequadamente.

Na visão de McCann *et al* (2005), segregar os custos de transação em categorias é importante para sua mensuração. Pode ajudar a garantir que todos os tipos relevantes de custos sejam registrados e facilitar a coleta de dados sobre os custos de transação. Conforme estes autores, os Custos de Transação podem ser classificados em: custos de Pesquisa e informação; Promulgação ou litígio; Desenho e implementação; Contratação; Suporte e gestão; Execução e Monitoramento e detecção de desvios. Em cada etapa da transação (ex-ante ou ex-post), esses custos podem ser mais ou menos altos.

Outras tentativas foram realizadas por Pereira e Schmidt (2003) e Valkis, Sadoulet e Janvry (2003). Embora estes últimos tenham tentado mensurar custos de transação em uma estrutura de governança hierárquica, os primeiros buscaram mensurá-los por meio da metodologia do Custeio Baseado em Atividades (*Activity Based Costing*).

Apesar de Klaes (2000) advogar problemas ao tentar mensurar objetivamente Custos de Transação em integrações verticais, por meio de comparações distintas no mercado, outros autores se debruçaram sobre este tema. Caleman (2010) sugere que os custos de mensuração diminuem, na medida em que os atributos da transação, bem como as propriedades do bem transacionado, são corretamente identificados. A padronização do bem é, portanto, fator que diminui os Custos de Transação, via padronização de suas propriedades (BARZEL, 2007).

As garantias quanto à transferência de propriedade do bem também possuem seu grau de importância. Neste ponto, ou o Estado estabelece as responsabilidades definindo claramente a autoridade e o direito sobre a propriedade do bem, ou os atributos da transação são facilmente mensuráveis. “Deste modo, a eficiência da transação está relacionada ao tipo de arranjo institucional adotado pelos agentes e às garantias oferecidas para a redução da

dissipação do valor” (CALEMAN, 2010, p. 78). Por seu turno, na medida em que os atributos da transação são facilmente mensuráveis e sua propriedade é garantida, as instituições criadas para salvaguardar estas transações deslocam-se para a governança por mercado, por meio de contratos (BARZEL, 2007).

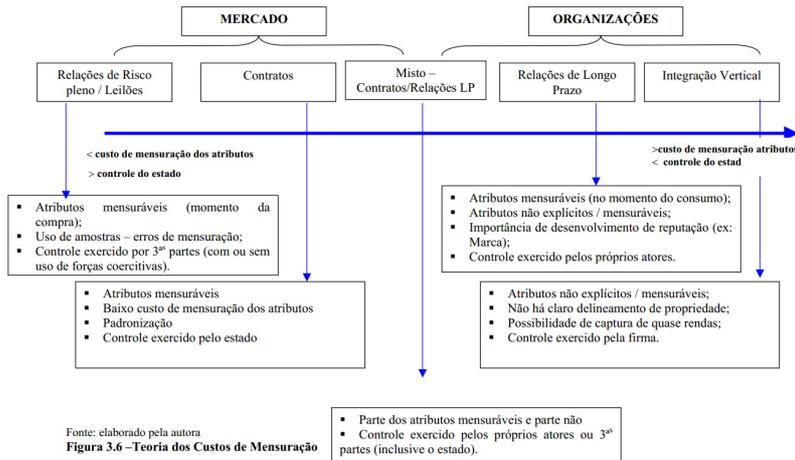
O esquema da garantias é solucionado por Williamson (1985) ao propor “salvaguardas contratuais” para os integrantes de uma transação, a depender da presença de ativos específicos. Nas transações em que os Ativos específicos utilizados para realizar a transação tem custo maior que zero em ambos os lados, os atores engajam-se em trocas cada vez menos oportunísticas e estabelecem salvaguardas formais, tendo contratos e aparatos de regulação a garantir esta transação.

No caso de Cooperativas de Crédito, o bem transacionado são saldos financeiros. Suas propriedades são tempo, quantidade e taxa de juros apenas. Trata-se de transação bem regulada pelo governo, com salvaguardas formais a todos os atores envolvidos. Conforme Barzel (2007), a simplicidade de suas características desenvolveriam apenas contratos de mercado.

Apesar de utilizar a Hipótese do Alinhamento do Alinhamento Discriminante, em vez de utilizar os atributos da transação de Williamson (1997), Barzel (2007) sugere que as Estruturas de Governança relacionam-se com a capacidade de mensurar as características da transação, conforme a Figura 7, a seguir.

Assim, transações cujo bem tem características facilmente mensuráveis e controle exercido por uma instituição mediadora, tenderiam a desenvolver Estruturas de Governança mais próximas do mercado, como leilões e contratos *spot* de comercialização. Transações cujos atributos não são facilmente mensuráveis, não há uma boa definição dos direitos de propriedade, com possibilidade de capturas de quase rendas por conta dessas incertezas desenvolveriam Estruturas de Governança hierárquicas.

**Figura 7 Esquemática da TCM proposta por Barzel (2007)**



Fonte: Caleman (2005, p. 85).

McCann *et al.* (2005) comentam que um certo número de métodos tem sido usado para mensurar os Custos de Transação. Williamson (1993) sugere que os investigadores podem ser capazes de mensurar um limite inferior dos Custos de Transação, de forma indireta. Esses autores acreditam que, muitas das técnicas de pesquisa desenvolvidas para custeio de produção poderiam ser aplicadas à mensuração dos Custos de Transação, mesmo que esta seja mais complexa, já que há uma gama mais ampla de custos e partes envolvidas. Quando se trata sobre gerenciamento dos Custos de Transação, esse é um fator a ser considerado.

Assim, mais que apenas tratar das formas de governança mais adequadas à transação, a TCT insere um elemento importante para análise de rede: a forma de governança híbrida e suas variáveis associadas. Para minimizar os Custos de Transação, a TCT sugere que se deve achar uma Estrutura de Governança apropriada.

Não são os Custos de Transação que afetam as Estruturas de Governança; antes disso, essas estruturas os afetam. Resumindo, são os atributos da transação que afetam as Estruturas de Governança que afetam, por sua vez, os Custos de Transação. Entender como os Custos de Transação afetam as Estruturas de Governança das formas híbridas é, talvez, uma boa tentativa de contribuir para os estudos da formação de Redes de negócio, que serão abordados no próximo tópico.

## 2.2 REDES DE NEGÓCIOS E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Quando se fala de cooperativas, pensa-se em cooperados e empresas que atuam em uma rede de negócios. O interesse pelo tema organizações em redes, estudado por Castells (2000), surgiu em função das características do atual ambiente de negócios e de gestão, as

quais envolvem uma intensa concorrência resultante da globalização, do avanço tecnológico, da mudança no comportamento do consumidor, entre outros fatores.

Isso forçou as empresas a buscarem melhorias contínuas de desempenho; diminuição do ciclo de vida dos seus produtos e serviços; maior variedade na oferta de produtos e serviços e, políticas de redução de custos. Pires (2007) comenta que o desenvolvimento de redes de empresas vem ganhando relevância, não para apenas para países industrializados; mas, também para os países emergentes, tais como: México, Chile, Argentina e Brasil.

Nadler e Tushman (1994) apontam um conjunto de forças que contribuiram para aumentar a pressão sobre as organizações, dentre elas: um número crescente de competidores eficientes que está surgindo em diversos segmentos da economia; a capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda; a competição ocorre em escala global; clientes exigem maior valor, qualidade e menores preços nos produtos e/ou serviços etc. Logo, as organizações têm buscado permanentemente adaptar-se, reestruturar-se, flexibilizar-se, procurando formas de inovação dentro das novas configurações do ambiente em que atuam.

Cândido (2001) aponta que, as empresas que poderão obter as devidas condições para sobrevivência e desenvolvimento serão aquelas que tenham ou venham a ter a capacidade de reagir às implicações das mudanças, antevê-las e desenvolver antecipadamente as suas estratégias. Para isso, é necessária a criação de novas ferramentas e mecanismos que dêem suporte às novas práticas organizacionais; dentre elas destacam-se as redes interorganizacionais, dentro do princípio da *core competence* proposto por Hamel e Prahalad (1994), no qual todas as empresas têm competências essenciais, e devem concentrar-se nessas para obter vantagens e diferenciais competitivos, deixando para terceiros as outras funções em que estes são melhores.

Surge, então, um conjunto de empresas independentes que mantêm relações dinâmicas e bem específicas. Esta nova forma de atuação empresarial é pautada na aplicação dos princípios de redes sociais, envolvendo a prática da associação, a parceria, a ajuda mútua, a complementaridade etc. As experiências desse novo tipo de organização têm sido bem sucedidas em diversos setores e segmentos econômicos, criando melhores condições para a obtenção de vantagens competitivas significativas e permanentes (PIRES, 2007; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Em geral, as organizações não possuem o conjunto de todas as competências necessárias para tirar proveito das oportunidades que surgem no mercado. Consequentemente, a necessidade de reunir recursos e competências tem forçado as empresas a formar

parcerias/alianças estratégicas, o que acarreta em mudanças na estratégia das organizações, que podem assumir uma variedade de formas. Dentre elas, a atuação em redes, que tem sido efetivamente adotada como resposta estratégica às pressões ambientais sofridas pelas organizações.

Neste clima de incerteza ganha fundamento a necessidade de as organizações associarem-se, unirem esforços, delinarem estratégias comuns de atuação, rumo a objetivos individuais e coletivos. Consequentemente, a necessidade das organizações atuarem conjuntamente e associadas, partilhando os mais diversos recursos, informação e conhecimento, vem fundamentar a hipótese da necessidade de cooperação interorganizacional.

A concorrência, cada vez mais acirrada, implica em uma cultura organizacional cada vez mais estratégica, e de ruptura com modelos organizacionais preocupados com aspectos internos, em busca de uma economia de escala e sem preocupações com as variáveis do ambiente.

Para lidar com estas novas exigências competitivas, a alternativa organizacional que tem despontado desde o último quarto do século passado está associada à união de empresas em forma de rede (MILES; SNOW, 1986). “Muitas indústrias cada vez mais estão utilizando a governança em rede para coordenar produtos ou serviços complexos em ambientes incertos e competitivos” (JONES *et al*, 1997, p. 911). A matriz das redes é a união de um conjunto de organizações em uma única estrutura, que incorpore as características essenciais do novo ambiente competitivo, assente em uma governança altamente descentralizada, assegurando que as organizações envolvidas não percam sua flexibilidade e agilidade.

O conceito de redes tem vários enfoques, em sentido etimológico, o termo "rede" é derivado do latim, que significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido" (LOIOLA; MOURA, 1997, p. 54). Estes autores apontam que os fios e as malhas dão a forma básica da rede e, que os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os "nós". Estes “nós” são os chamados “elos” das redes.

Achrol e Kotler (1999) definem a organização em rede como um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos com o objetivo de resolver problemas e realizar projetos de maneira descentralizada, buscando sempre a flexibilidade e adaptabilidade às mudanças. O seu foco de atuação é centrado na integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigentes numa organização. Porter (1998))

considera que as redes são definidas como métodos organizacionais de organizar as atividades econômicas, por meio da coordenação e/ou cooperação interorganizacional.

Jones *et al* (1997) argumentam que “governança em rede” é um termo mais apropriado para as redes organizacionais pois “envolve um selecionado, persistente e estruturado grupo de empresas autônomas engajadas em criar produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e de duração indeterminada, criados para se adaptar às contingências ambientais e para coordenar e salvaguardar as transações”.

Os referidos autores sustentam que a “governança em rede” cria mecanismos sociais para resolver os problemas de transações. Os mecanismos sociais restringem o acesso às transações, criam uma macro cultura, sanções coletivas e capital reputacional por meio da rede.

Os conceitos e as aplicações de Redes não são novos, conforme demonstrado por Nohria (1992), e desde a década de 1930 vêm sendo utilizados por diversas áreas de conhecimento, desde as ciências sociais; na Antropologia e na Psicologia, em um enfoque mais relacionado às diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais em dado contexto social, assim como, qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais que conviva.

Podem ser encontradas redes nos mais diversos quadrantes da sociedade. As redes de fornecedores e de empresas, as múltiplas redes de comunicações, as redes associadas à intervenção social com públicos desfavorecidos, entre outras, são alguns dos exemplos desta pluralidade de redes.

Nakano (2005) ressalta que as redes interempresariais podem ser baseadas ou não em contratos formais. Do ponto de vista econômico, segundo este autor, a formação das redes podem ser motivadas por diversos fatores, tais como: imposição legal; busca por assimetria; reciprocidade; necessidade de maior eficiência interna, em que busca estabelecer relações, visando a reduzir seus Custos de Transação; estabilidade e legitimidade. No âmbito externo, a colaboração entre as empresas aperfeiçoa os fluxos existentes em suas *interfaces*, sejam eles de informações, de materiais ou outros, contribuindo para três vantagens básicas:

- a) Menores custos de transações;
- b) Maior compartilhamento de conhecimentos; e
- c) Maior/melhor coordenação e crescimento da velocidade do desenvolvimento dos produtos (COKINS, 2003).

Dessa maneira, os relacionamentos interorganizacionais e seus aspectos relacionais, tais como cooperação, confiança e capital social, colaboram para a elevação da capacidade competitiva das organizações no mercado. Alguns fatores relacionais de formatos organizacionais em rede – como os contratos e as estruturas partilhadas de governança – têm relativa influência na redução de custos de transação e no aumento da competitividade para as organizações.

Jones *et al* (1997) e Zaccarelli *et al* (2008) sugerem que a compreensão da existência de redes de negócios pode ter como ponto de partida o paradigma institucional-comparativo de estudiosos como Coase (1937) e Williamson (1985), no qual, a rede é um arranjo híbrido, contendo elementos de mercado e de hierarquia. Nesse sentido, encontram-se redes que se aproximam mais do modelo hierárquico, em que um dos atores ocupa posição quase-hierárquica central, e é responsável pela organização da rede, tal como na Cadeia de Suprimentos, e redes que se aproximam mais do mercado, em que não há um ator dominante.

Zylbersztajn (2004) afirma que esse entendimento sobre as redes interorganizacionais como mecanismos de governança é, ainda muito limitado e que se precisa realizar algumas “escolhas metodológicas” quando se estuda esta perspectiva. Entre estas, o autor enfatiza a necessidade de observar-se quando uma transação pode ser analisada separadamente das demais em uma rede e quando isto não é possível.

As transações não podem ser analisadas isoladamente uma das outras, ao menos que algumas condições de separação estejam presentes. Eu defino como uma transação separável aquela que não influencia e não é influenciada por outras transações, onde a influência é medida em termos de custos de transação ex-ante e ex-post (ZYLBERSZTAJN, 2004, p. 3).

Quando se aborda o tema rede, implícito em seu conceito está à concepção de cooperação, estudada por Williamson (1973). Assim, as redes são responsáveis pelas articulações entre diferentes atores que interagem entre si, e fortalecem todo o conjunto, na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio (MANCINI, 2000). Para Castells (2000), as “redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos “nós”, desde que consigam comunicar-se dentro da rede”, isto é, desde que compartilhem objetivos comuns.

Zylbersztajn (2004) argumenta que redes sem confiança podem surgir quando “aparatos de regulação” substituem a confiança e os laços pessoais. Contudo, condições para estas redes devem se materializar em termos de vantagens de custo e de valor adicionado por meio do uso comum de ativos co-especializados. Ênfase, contudo, deve ser dada à análise dos “aparatos de regulação” como forma de substituir a confiança e controlar os riscos pós-contratuais.

Assim, a análise das redes de negócio do ponto de vista da Nova Economia Institucional, em geral – e da Teoria dos Custos de Transação, em particular – deve considerar a inter-relação existente entre as transações dentro da Estrutura de Governança destas redes e explorar o papel das instituições e dos aparatos de regulação no suporte ao funcionamento destas formas híbridas complexas. Para Zylbersztajn (2004), a ausência destas análises na literatura de redes indica a dificuldade de vincular o ambiente macro-institucional com o arranjo micro-institucional.

Casarotto Filho e Pires (2002) definem as redes empresariais como um conjunto de organizações autônomas que unem recursos em torno de valores e interesses compartilhados em detrimento das estruturas hierárquicas rígidas, mas sempre focalizando as relações de poder e dependência nas associações individuais. Estes autores estudaram as peculiaridades relativas à cooperação, que criam elos entre indivíduos diferentes, que se unem para alcançar metas de interesse comum.

No entanto, essa cooperação, para os autores, requer: Troca de informações entre várias empresas; Estabelecimento de um intercâmbio de idéias; Desenvolvimento de visão estratégica; Definição de áreas de atuação; Análise conjunta dos problemas e solução em comum, e a Definição das contribuições dos parceiros.

Como dito, a cooperação é condição *sine qua non* para a integração em redes. Casarotto Filho e Pires (1999) distinguem dois tipos de redes: as redes *topdown* e as redes flexíveis que, para eles, são meios de sobrevivência das pequenas empresas. Nas redes *topdown*, a pequena empresa é fornecedora – de insumos – para uma grande empresa, denominada nessa estrutura de empresa-mãe, para que ela possa elaborar a montagem final de um determinado produto.

Essa é uma estrutura vertical em que as pequenas empresas desenvolvem insumos para uma grande empresa, e não têm nenhum poder de influência na rede, sendo dependente das estratégias definidas pela empresa-mãe. Nas redes flexíveis, as empresas relacionam-se horizontalmente, com poder de influência e de ação semelhantes. Casarotto Filho e Pires (1999) vinculam-nas à organização de consórcios, em que simulam a atuação de uma grande empresa, embora tenham uma flexibilidade muito maior.

Ernst (1994) e Poirier e Reiter (1997), ao sistematizarem as muitas informações sobre a formação de redes interorganizacionais na economia global, apontam que a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes, são eles:

- a) Redes de fornecedores: envolvendo a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- b) Redes de produtores: Abrangendo todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos, com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, assim como sua cobertura geográfica;
- c) Redes de clientes: São os contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;
- d) Redes de coalizões-padrão: São formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface; e
- e) Redes de cooperação tecnológica: Com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).

Zaccarelli *et al.* (2008) comentam que as redes de negócios apresentam reconhecida capacidade competitiva, e que já há concorrência entre essas redes, e não apenas entre as empresas individuais; e que as referidas redes devem ser consideradas como entidades supra-empresariais.

O objetivo da interação entre atores e organizações nas redes de negócios, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses comuns. A partir daí, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento, por meio de relações de cooperação sem, contudo eliminar os conflitos e a competição, ou seja, a prática da co-operação, existente quando empresas, ao mesmo tempo cooperam e competem entre si.

Para Oliver (1990, p. 241), “as relações interorganizacionais são as transações, fluxos e integrações relativamente contínuas que acontecem entre uma organização e outra(s) organização(ões) em um determinado ambiente”. De forma genérica, pode-se definir uma Rede Organizacional como uma estrutura, na qual podem participar empresas, que devido às limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

A maioria dos autores que tratam da definição das novas tipologias e modelos organizacionais, tais como: Grandori e Soda (1995); Ebbbers (1997) e Freytag e Ritter (2007), enfatiza a aplicação dos conceitos da teoria de redes, que redundaram na formação das redes interorganizacionais e em alianças. Alianças estratégicas são arranjos intencionais entre organizações, costumeiramente do setor privado, com interesses comuns, que permitem, às firmas participantes, ganhar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes fora da rede.

Lastres e Cassiolato (2006) classificam as alianças estratégicas como redes de inovação, e argumentam que esses tipos de arranjo colaborativos são implementados com o propósito de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), cujos acordos são firmados em conformidade entre parceiros autônomos, e incluem: *joint ventures*; acordos de P&D conjuntos; acordos de intercâmbio tecnológico; investimento direto; licenciamento; redes horizontais e verticais de vários tipos.

Os conceitos de redes intraorganizacionais, conforme Balestrin et al (2008), podem ser estendidos para ao processo de formação e desenvolvimento das redes interorganizacionais, com a diferença de que a empresa não é analisada isoladamente, mas sim dentro de um contexto que envolve uma ou mais empresas, atuando de forma interativa, integrada; podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, terem uma única forma de atuação, uma mesma estratégia etc. Nesse sentido, a rede intraorganizacional envolve aspectos relacionados à estratégia, a cadeia de valor e ao seu processo produtivo específico e custos incorridos.

As redes interorganizacionais, conforme Tavares et al (2009), podem ser definidas como complexas estruturas compostas por empresas que, conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento. Então, as redes são baseadas em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor para os consumidores finais, resultando em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas – as firmas individuais seriam menos competitivas em comparação com a atuação em base coletiva. Pode-se considerar que os Arranjos Produtivos Locais (APL) e os *Clusters*, que não são objetos deste estudo, são exemplos de redes interorganizacionais.

Oliver (1990) considera que os relacionamentos interorganizacionais são fluxos e operações relativamente duradouras que ocorrem entre firmas dentro do ambiente competitivo. Na visão da autora, as razões referem-se às causas e contingências fundamentais que induzem à formação de relações interorganizacionais, enquanto as condições referem-se aos fatores ambientais e interorganizacionais que aumentam a probabilidade de que,

contingências diferentes promovam o surgimento de relações interorganizacionais. A autora levanta seis causas que explicam o porquê de as organizações recorrerem a comportamentos associativos: necessidade, assimetria, reciprocidade, estabilidade, legitimidade e eficiência.

A necessidade é a primeira determinante apontada por Oliver (1990) para o estabelecimento de vínculos entre organizações. Por necessidade, que se refere ao requisito legal ou regulamentar que pode ser alcançado pelas organizações ao relacionar-se com outras organizações. Em outras palavras, necessidades são as exigências legais e regulatórias que conduzem a organização a ingressar em uma rede. Essa determinante é a única que acontece por obrigação, já que as demais são interações voluntárias.

A segunda determinante é a assimetria, que se refere às relações intra e interorganizacionais inclinadas pelo potencial de exercer poder ou controle sobre alguma outra organização ou seus recursos. Ocorre quando uma organização tenta superar o poder e o tamanho de outras organizações existentes no mercado, e obter os recursos necessários para tanto, acessando os recursos obtidos com o relacionamento interorganizacional.

A terceira determinante, reciprocidade, enfatiza motivos como cooperação, colaboração e coordenação entre organizações. Reciprocidade está ligada à finalidade de serem atingidos objetivos comuns ou mutuamente benéficos. Além de motivações particulares, com a finalidade de acessar recursos e obter poder no mercado, as redes estabelecem-se, também por objetivos comuns e colaborativos. De acordo com essa visão, relações intra e interorganizacionais acontecem pelo propósito de perseguir metas e interesses em comum.

Outra causa para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais é o conceito de estabilidade. Por essa determinante, a formação de relações tem sido caracterizada como uma resposta adaptativa à incerteza ambiental. Nessa circunstância, a incerteza induz organizações a estabelecerem relacionamentos para alcançar estabilidade, previsibilidade e dependência nas relações com outras organizações. Sob esta perspectiva, tais relacionamentos são estratégicos para evitar, prever ou absorver a incerteza do mercado.

A quinta determinante é a legitimidade, que surge quando há o interesse de uma organização em demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou harmonia com as normas predominantes de um ambiente institucional. Oliver (1990) explica que o ambiente institucional pressiona as organizações a justificar suas atividades e produtos. Tais pressões motivam as organizações a relacionamentos interorganizacionais que a legitimam dentro desses ambientes.

Já a sexta determinante, eficiência, acontece quando as organizações desejam melhorar a proporção entre entradas e saídas, na tentativa de aumentar o retorno sobre ativos ou reduzir os custos unitários ou desperdícios. Para tal, é necessário que haja compartilhamento das informações físico-operacionais e econômico-financeiras. Mesmo que cada uma das determinantes seja independente e suficiente para o surgimento de relações interorganizacionais, a iniciativa de se formar um relacionamento é, geralmente baseada na combinação dessas determinantes.

Por fim, ligado ao conceito de eficiência, está a necessidade que as organizações possuem de melhorar sua condição econômica. A busca de eficiência é uma das razões mais citadas para o estabelecimento de redes. O conceito de Williamson (1996) está diretamente correlacionado a esta causa.

As relações interorganizacionais não são estáticas, e mudam com o passar do tempo, mas são diferentes e únicas (TAVARES et al, 2009). As firmas precisam investir recursos, tempo e dinheiro para fazer funcionar essas relações, o que demonstra a necessidade de tratar as relações interorganizacionais como um investimento no longo prazo. Por isso, há uma percepção de que as relações interorganizacionais são mantidas por motivos econômicos, o que denota a necessidade de gerenciamento dos Custos de Transação e otimização dos resultados econômicos das empresas individuais e da rede de negócios.

Para Hakänsson (1987), o conceito de redes organizacionais é abrangente, de um modo geral, significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade, em ambiente cada vez mais turbulento.

As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos. O autor apresenta um modelo básico de redes, destacando três classes básicas de variáveis, quais sejam: os atores, as atividades e os recursos. Com a estrutura da rede sendo definida pelas inter-relações entre essas variáveis.

Os atores realizam as atividades e controlam os recursos, podendo ser identificados em diferentes níveis de agregação: no nível de indivíduos, de departamentos e no nível das organizações. O autor destaca três dimensões relevantes para a análise da atuação dos atores nas redes:

- a) que atividades realiza ou controla;
- b) que recursos controla, e
- c) que conhecimentos possui sobre as atividades, recursos e outros atores na rede.

As atividades são divididas em duas categorias: as atividades de transformação, que resultam da atuação direta de um ator utilizando seus recursos, e as atividades de transação, que ligam as atividades de transformação e os atores entre si, formando a rede. Os recursos são divididos em ativos imobilizados, financeiros e humanos, os quais são utilizados pelos atores, tanto para as atividades de transformação quanto para as de transação.

Esses elementos influenciam uns aos outros: atores realizam atividades e controlam recursos; atividades transformam recursos e são usadas pelos atores para atingirem objetivos; e recursos dão poderes aos atores e possibilitam atividades (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Zaccarelli *et al* (2008) consideram que a atuação das empresas em redes pode levar a uma redução nos custos das transações, a uma diminuição na complexidade das transações e um aumento na facilidade de cooperação.

Estes atores, no caso desta pesquisa, os cooperados e os atores que compõem as redes das Cooperativas de Crédito canadense e brasileira, começam a ser encarados como parceiros, e não mais como concorrentes. Surge, então, a necessidade de criar metodologias para criação, definição, implementação, manutenção e rotinização da rede. Ressaltando o papel de novas maneiras para o gerenciamento das organizações que atuam em Rede. É claro que essa nova forma de atuação das empresas, tanto nos seus aspectos internos quanto aos externos, tem como objetivo principal a busca pela sustentação da vantagem competitiva da rede de negócios e de suas empresas-membro.

Miles e Snow (1986) propõem um modelo de organizações em redes, no qual empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, tendo como eixo principal empresas centrais que funcionariam como elemento de conexão de uma dinâmica gama de relacionamentos, cujos elementos são ativados quando necessitados por projetos específicos, cada uma delas com funções bem definidas. Para estes autores, a atuação das organizações em rede forçaria o desenvolvimento de novas concepções e linguagens para as diversas funções e processos, com muitas das empresas participantes da rede tendo que passar por uma desagregação vertical.

Salientando que, para que as redes possam funcionar, adequadamente é necessário o compartilhamento das informações físico-operacionais e econômico-financeiras entre os diversos componentes da rede, em relacionamentos internos e externos, sendo pautados na confiança que reduz Custos de Transação (ZYLBERSTAJN, 2004). Os atores devem saber tudo o que os outros fazem, e esta divulgação deve ocorrer de forma espontânea, e tornar-se um novo modo de realizar negócios.

Amato Neto (2008, p. 42) afirma que “a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas”, e entre elas, destaca-se a de “partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto”, bem como “partilhar recursos”. Zaccarelli *et al* (2008) comentam que, a partir do momento em que a rede for compreendida como negócio único, é possível adotar variáveis como custo agregado e lucro agregado da rede.

Os custos agregados da rede seriam obtidos pela “soma dos dispêndios dos negócios da rede, transferida para entidades externas à rede, não considerando os fluxos de pagamento entre os membros, ou seja, a soma dos custos adicionados em cada uma das unidades da rede”. Dessa maneira, evidencia-se a necessidade do gerenciamento dos Custos de Transação.

Tavares *et al* (2009) apresentam um quadro explicitando a influência de alguns elementos de rede nos custos de transação. De acordo com esses autores, as redes aparecem neste cenário como um conjunto de “elementos que suportam o estabelecimento de maior ordenação de aspectos transacionais entre as organizações” (TAVARES *et al*, 2009, p. 1).+

**Quadro 3 Influência de alguns elementos relacionais nos Custos de Transação**

Variação dos Custos de Transação	Relações Interorganizacionais	Capital Social	Acesso Relacional	Conhecimento/ Inovação
REDUZIM ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da confiança;</li> <li>- Redução do oportunismo;</li> <li>- Redução do temor em se relacionar;</li> <li>- Confiança estabelecida no longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estipula o tipo ideal de parceria;</li> <li>- Fortalecimento dos laços já realizados;</li> <li>- Grande necessidade da relação para todos os parceiros;</li> <li>- Agregação de novos parceiros essenciais à rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidades para agregar parceiros complementares;</li> <li>- Imposição de normas e sanções ao comportamento dos parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de informações homogêneas à todos por meio da cooperação;</li> <li>- A inovação passa a ser essencial para a continuidade da rede e das relações.</li> </ul>
ELAVAM ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impera o oportunismo;</li> <li>- Baixa reputação;</li> <li>- Forte presença de conflitos entre os agentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações fragilizadas ou rompidas;</li> <li>- Dissonância de objetivos;</li> <li>- Comportamentos inadequados ou não-esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposição de exigências desnecessárias e desgastantes para os parceiros;</li> <li>- Lacunas ou imprecisões nas normas - racionalidade limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimetria de informações;</li> <li>- Poder nas mãos de poucas empresas e existência da grande busca por interesses próprios de cada agente.</li> </ul>

Fonte: Tavares *et al* (2009, p. 5)

Conforme se pode observar no Quadro 3, os fatores que influenciam nos custos de transação advém de quatro grupos distintos:

- a) A presença de confiança ou conflito nos relacionamentos interorganizacionais entre os agentes que atuam na rede;
- b) O padrão de comportamento e atuação dos agentes que trocam recursos e informações na rede;
- c) As regras existente para atuar dentro da rede; e
- d) A forma de distribuição das informações, do conhecimento e da inovação proporcionada pela rede (TAVARES et al, 2009).

A presença ou ausência destes elementos elevariam ou reduziriam o custo de transacionar-se dentro das redes. Entender o efeito destes elementos nos custos de transação e destes nas estruturas de governança promoveriam um maior entendimento do processo de formação de redes na busca de eficiência organizacional.

As sociedades cooperativas são instituições que atuam potencializando estes efeitos relacionais desde o seu início. A formação de rede dentro de um processo de intercooperação trata-se de um dos princípios do cooperativismo no Brasil e no mundo. O próximo tópico destaca as particularidades deste tipo institucional ressaltando seus elementos transacionais principais.

## **2.3 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Há cinco tipos de arranjos institucionais econômicos podem ser tradicionalmente reconhecidos: a firma individual, a sociedade, a corporação, a cooperativa e a empresa governamental (THOMPSON; JONES, 1980). Conforme estes autores, as sociedades cooperativas atuais são, ao mesmo tempo, produto e processo, já que não compram, processam e vendem para gerar lucro como uma entidade separada; em vez disso, procuram atuar para o benefício de seus membros.

### **2.3.1 Cooperativismo: doutrinas, princípios e órgão de representação**

O cooperativismo, enquanto movimento – ou doutrina – de associação humana; enquanto levante contra as externalidades ou subprodutos sociais produzidos pelo capitalismo, tem seu marco associado à “cidade de Rochdale, distrito de Lancashire, periferia de Manchester, na Inglaterra” (MENEZES, 2005).

Autores como Thenório Filho (2002); Mladenatz (2003) e Cançado (2005) localizam nas primeiras associações criadas em Rochdale, durante a revolução industrial, uma materialização das ideias de pensadores como Robert Owen (1771 -1858), François Fourier

(1772-1837), William King (1786-1865), Philippe Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1814-1882), Charles Gide (1847-1932) e George Holyoake (1817-1906), sendo este último fundador da A. C. I. – Aliança Cooperativa Internacional, em 1895. Conforme Thenório Filho (2002, p. 52):

A ideia da cooperação, da ajuda mútua e da solidariedade entre as pessoas, tem suas raízes na necessidade desse mesmo grupo, de solucionar ou pelo menos de aliviar o peso de seus problemas através da cooperação, da mutualidade, que por sua vez são derivadas de um fenômeno espontâneo e natural, denominado associação.

Associações organizadas de forma a resolver problemas comuns podem ser encontradas em “todas as sociedades, mesmo nas mais primitivas” (MLADENATZ, 2003, p. 17). Para corroborar essa ideia, o autor cita sociedades de funerais e de seguros de pequenos artesãos gregos e romanos; associações de drenagem, de irrigação e de represamento alemães; associações de fabricantes de queijos franceses; leiterias comunitárias na Armênia; comunidades agrícolas sérvias e russas; entre outras. “Na história da cooperativa, a ideia, às vezes, precede a realização e, às vezes, a segue” (MLADENATZ, 2003, p. 15).

O cooperativismo é uma doutrina que tem como preceitos o objetivo comum e a ajuda mútua, integrando-se em um sistema de organização econômica que visa eliminar as diferenças sociais advindas do modelo capitalista. É um instrumento de organização econômica da sociedade, e permite que um grupo de pessoas, unindo recursos e trabalho, desenvolva atividades econômicas com maiores resultados (MOREIRA, 2005, p. 10-11).

As sociedades cooperativas, como se conhece nos dias atuais, nasceram no Século XIX, na Inglaterra, na Alemanha e na França. Seu objetivo maior, ao que parece, era e continua sendo o de encontrar formas para melhorar a situação econômica de seus proprietários unindo recursos e trabalho. Se, inicialmente, eram cooperativas de consumo e trabalho, como no caso dos tecelões de Rochdale, em 1843; atualmente, “milhares de associações cooperativistas das mais variadas espalham-se por todas as partes do globo. (...). Naturalmente, os ramos da atividade humana em que penetrou o movimento cooperativo são numerosos demais para que um tipo único de sociedade possa existir” (MLADENATZ, 2003, p. 13).

Se isto ocorre para os produtos destes arranjos produtivos, também é válido para as ideias nas quais estes arranjos se baseiam. Mladenatz (2003) classifica oito influências diferentes no campo de luta das doutrinas cooperativistas:

- a) a concepção liberal;
- b) a influência da pedagogia social;
- c) dos socialistas associacionistas;
- d) do socialismo moderno;
- e) dos cristãos sociais;

- f) o solidarismo;
- g) o sindicalismo, e
- h) do socialismo de guilda<sup>1</sup>.

Na concepção liberal, as cooperativas têm a finalidade de dar aos pequenos agentes econômicos a possibilidade de gozar, também das vantagens do sistema capitalista. A cooperativa, assim, “tem por objetivo apenas reparar certos defeitos constatados na organização capitalista da sociedade, o que só pode contribuir para a consolidação do regime atual” (MLADENATZ, 2003, p. 167).

Adeptos da escola econômica liberal interpretam a cooperativa como um negócio empresarial diretamente vinculado às questões de mercado. Portanto, tal arranjo produtivo padece das mesmas regras de competição que as sociedades empresariais de mercado e deve pautar-se pelos mesmos princípios de administração e eficiência (VALADARES, 2008). Não é a cooperativa que pode determinar as diretrizes da vida econômica, mas é o ambiente institucional que impõe ao organismo cooperativo suas regras de funcionamento (MLADENATZ, 2003). Este é o entendimento pelo qual se baseia este estudo.

Na concepção da pedagogia social, a cooperativa não busca o lucro material, mas sim a formação de homens. A ideia principal aqui é utilizar tal arranjo produtivo-econômico na construção de um espírito de coletividade humana. Já os socialistas (associacionistas, modernos ou de guildas), na visão de Valadares (2008), consideram a cooperativa um instrumento de políticas econômico-sociais reformistas, anticapitalista; uma terceira via alternativa aos arranjos produtivos capitalistas existentes.

A cooperativa dos cristãos sociais, do solidarismo e do sindicalismo, agrupada por Valadares (2008) como a corrente teórica “cooperativo-solidária” surge, segundo este autor, no Século XIX, por movimentos religiosos que buscam promover arranjos produtivos baseados na solidariedade. Para Mladenatz (2003, p. 209), a ideia comum a todos esses movimentos é a “renovação da sociedade humana, reorganização de sua ordem econômica na base da doutrina do cristianismo”.

A cooperativa, nesta corrente, tem “constituição semelhante à igreja cristã e, especialmente, à da Igreja Protestante, formada de pequenas comunidades que se governam elas mesmas e que se unem muitas vezes em federações”. Seu objetivo principal seria prover

---

<sup>1</sup> Guildas eram associações de artesãos que se dedicavam à manufatura. A forma de associação, com hierarquias e regras para ascensão social, influenciaram a construção do tipo associativista cooperativo.

“o pão de cada dia”, preparar o homem para uma sociedade baseada na fraternidade e eliminar a concorrência e o lucro, visto como um mal do regime econômico atual.

Apesar das distintas correntes de pensamento que influenciaram o pensamento cooperativo, um fator comum a todos é o instrumento utilizado por estas para dar seguimento às suas aspirações: a cooperativa. “A característica geral da empresa cooperativa é que ela não tem uma existência autônoma” (MLADENATZ, 2003, p. 259). Sua existência está ligada aos motivos pelos quais seus proprietários a constituem e a utilizam.

Caracteriza-se a empresa cooperativa através da ideia que ela não tem uma existência autônoma, um objetivo em si, como empresa de caráter capitalista, cujo objeto é a obtenção de lucros, que forma o motivo mesmo de sua criação. (...). Mas nesse caso o lucro, considerado não como uma noção contábil, uma categoria da economia privada, mas como uma categoria econômica social, não existe mais. (...). Para que uma empresa tenha a característica cooperativa é preciso essencialmente que o excedente da empresa volte para o trabalhador (em sentido largo) ou ao cliente, que teve necessidade dos serviços prestados pela cooperativa e que ao mesmo tempo lhe dá os meios de se manter (MLADENATZ, 2003, p. 261-268).

Cançado (2005) corrobora essa afirmação ressaltando que a diferença entre “cooperativa e uma sociedade mercantil são seus objetivos e gestão”. As cooperativas têm objetivo básico de prestar serviços aos cooperados e sua gestão é democrática. Valadares (2008) cita ainda outros aspectos de consenso:

- a) a cooperativa é uma empresa econômica;
- b) que serve aos interesses de seus membros;
- c) que, por extensão, beneficia a comunidade;
- d) realiza a intermediação dos interesses de seus membros com o mercado, e
- e) tem em si pressões referentes à eficiência, produtividade e competitividade.

Outro consenso parece existir quanto aos seus órgãos de representação Internacional, ou seja, a ACI – Aliança Cooperativa Internacional. Já em 1869, ou seja, 26 anos após a criação da cooperativa dos tecelões de Rochdale, pela primeira vez, 18 delegados estrangeiros participam do congresso cooperativo inglês, em Londres. Em 1887, Emile de Boyve, representante da União Cooperativista Francesa, faz a primeira proposta aceita para constituição de uma Aliança Cooperativa Internacional, de caráter rudimentar e de pouca abrangência (MLADENATZ, 2003).

A criação de uma Aliança Cooperativa Internacional, com estrutura e organização permanente, surgiu em 1895, durante o primeiro congresso internacional de cooperativismo, em Londres. O objetivo desta instituição é guardar os princípios fundamentais que regem a organização cooperativa, ou seja, “uma associação autônoma de pessoas, que se reúnem voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais

comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (ACI, 2012). Esta é a definição de Cooperativa que se pretende adotar para este trabalho.

Esta definição é traduzida em princípios que, segundo Thenório Filho (2002), Menezes (2005) e Cançado (2005) mudaram pouco da constituição da primeira cooperativa em Rochdale, em 1843, e são adotados, com pouquíssimas alterações na maioria dos países. Segundo estes autores e a ACI (2012), os princípios cooperativos fundamentais são:

- a) Adesão livre e voluntária, ou seja; ninguém é obrigado a ingressar em uma cooperativa e dela pode retirar-se quando julgar conveniente. Além disso, associados antigos e novos gozam dos mesmos direitos e obrigam-se aos mesmos deveres e não devem ser discriminados por sexo, religião, partido ou condição social. Apesar de haver algumas restrições à sua entrada<sup>2</sup> e três formas diferentes quanto a sua saída<sup>3</sup>, estes não ferem o princípio.
- b) Gestão democrática pelos Sócios, ou seja; em última instância, são seus cooperados que definem suas políticas e metas. São estes, também que definem seus dirigentes, eleitos entre os próprios cooperados para representá-lo por um período/mandato.
- c) Participação econômica dos sócios, ou seja; o capital social das cooperativas é constituído da contribuição de seus próprios associados, representado por quotas-parte. Esta integralização pode ser realizada em dinheiro, trabalho ou bens (Lei 5.764, arts 25 e 26). Importante dizer que a distribuição dos custos e benefícios das cooperativas se dá proporcionalmente à utilização da estrutura desta e não proporcional ao capital social investido.
- d) Autonomia e Independência da cooperativa, ou seja; nenhum sócio ou grupo destes, por maior contribuição que tenha sobre o capital social da cooperativa (e isto é limitado, pela Lei 5.764, a, no máximo, 1/3 do capital social da cooperativa), detém controle sobre esta. Na cooperativa, cada sócio dispõe de apenas 1 (um) voto de decisão, não importando o valor de sua quota-parte. A cooperativa também não deve se submeter a nenhuma instituição partidária, religiosa ou econômica externa a esta.
- e) Vínculo da cooperativa com a educação, o treinamento e a informação, ou seja; a cooperativa tem o dever de proporcionar educação e treinamento tanto aos sócios, quanto aos seus dirigentes e funcionários. O FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social, cuja destinação de 10% das sobras é obrigatória pela Lei 5.764, foi constituído com este princípio.
- f) A Intercooperação é quase um convite à formação de redes, por intermédio de estruturas locais, regionais e internacionais. Às cooperativas é incentivado o

---

<sup>2</sup> Este é o caso de cooperativas ditas “fechadas”, como cooperativas de empregados de uma mesma empresa ou de profissionais de uma mesma classe, onde, para pertencer o cooperado deve possuir requisito específico. É também o caso de cooperativa que não aceita determinado associado por participar de empresa concorrente ou de associado que possui objetivos diferentes dos objetivos da cooperativa explicitados em seu estatuto.

<sup>3</sup> Demissão, ou seja, solicitação voluntária de saída do cooperado; eliminação, “aplicada em virtude de infração legal ou estatutária do cooperado” (Lei 5.764, art. 33) e exclusão, que ocorre quando o cooperado vem a óbito, possui incapacidade civil não suprida, deixa de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa, ou, quando se tratar de cooperado pessoa jurídica, ocorre sua dissolução.

trabalho associativo, até mesmo entre os arranjos produtivos, em nível local, regional e até mesmo internacional. Segundo Cançado et al (2004), a Intercooperação pode acontecer, simplesmente, por meio de compartilhamento de informações e experiências ou, diretamente, por meio da compra de bens e serviços de outras cooperativas.

- g) Preocupação com o desenvolvimento da comunidade onde está inserida, funcionando assim como agente de desenvolvimento social. As cooperativas trabalham também pelo desenvolvimento de suas comunidades.

Já no âmbito nacional, em 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sendo tão somente implantada juridicamente - como sistema - em 1971 pela Lei no 5.764. Atualmente, a OCB é filiada, em âmbito internacional, à Organização das Cooperativas das Américas (OCA) e à ACI (PINHEIRO, 2006). Anteriormente àquela data, havia a União Nacional das Associações Cooperativas (UNASCO) e a Aliança Brasileira do Cooperativismo (ABCOOP), ambas tomando para si a representação das cooperativas brasileiras (THENÓRIO FILHO, 2002).

Atualmente, na visão de Cançado (2005), além da OCB, representante oficial das cooperativas e do cooperativismo no país, tem-se “cooperativas populares”, cuja gestão é realizada integralmente pelos cooperados. Isto significa a não contratação de mão-de-obra assalariada, uma experiência que, no Brasil, está classificada como “Economia Solidária”. A diferença destas para as cooperativas “tradicionais”, no Brasil, além da autogestão, são as práticas coletivas democráticas para emancipação econômica, social e cultural. Estas seriam então, na concepção de Cançado (2005, p. 13), “organizações auto-gestionárias de grupos populares, em que a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política”.

Trata-se de uma discussão internacional que repercute no Brasil. Seriam verdadeiramente classificados como cooperativas somente aquelas com objetivo de transformar a ordem econômica vigente? Se assim fosse, apenas cooperativas cuja decisão, gestão e execução fossem integralmente realizadas por seus membros poderiam ser classificadas como tal?

Parece-nos razoável, após essas definições, traçar duas linhas distintas de entendimento do que seja uma cooperativa: a primeira linha, representada por Silva, Verhagen, Bottomore (citando Marx) e Tech, é contra o trabalho assalariado; enquanto uma segunda linha, representada basicamente pela ACI e por autores que concordam com suas posições, não é contra o trabalho assalariado, mas também não se manifesta a favor, deixando, então, margem a este tipo de decisão (CANÇADO, 2005, p. 10).

Este é debate das diversas correntes e doutrinas do cooperativismo no mundo. Para além deste debate, no Brasil, tais associações são classificadas como de “Economia Solidária”

e a própria lei que regulamenta o cooperativismo no Brasil – a Lei 5.764/71 – inviabiliza a autogestão por exigir que “a cooperativa delimite seu objeto de atuação e a entrada de novos cooperados está estreitamente vinculada a este objeto” (CANÇADO, 2005, p.11). Assim, por exemplo, cooperativas de médicos devem ter apenas médicos como cooperados, o que impossibilita que um quadro administrativo pertença a esta cooperativa.

Apesar dessas ligações históricas com as ideias dos socialistas utópicos, a maioria das cooperativas (...) foram estabelecidas como uma parte legítima e integrante do sistema capitalista. Elas evoluíram a partir das ideias dos Pioneiros de Rochdale, que defenderam um tipo novo e diferente da empresa, no entanto, (...) projetados para trabalhar dentro do sistema capitalista e este tipo de empresa cooperativa não viola as instituições básicas do capitalismo (MLADENATZ, 2003, p. 262).

Só para ressaltar a importância deste segmento na economia brasileira, em 2005, as cooperativas agropecuárias brasileiras – filiadas à OCB – foram capazes de produzir 75% da produção nacional de trigo; 65% da produção nacional de lã; 52% do leite sob inspeção federal; 50% da produção nacional de suínos; 40% da produção nacional de açúcar; 37% da produção nacional de soja; 35,4% da produção vinícola brasileira e 32% da produção nacional de álcool (VELOSO, 2012).

Em 2008, suas exportações ultrapassaram a marca dos U\$S 4 bilhões e o faturamento de todo os ramos já correspondem a 6% do PIB nacional (OCB, 2008). Em 2010, as cooperativas registraram um faturamento de U\$S 4,4 bilhões (OCB, 2010) e em 2011, superando as expectativas para o setor, alcançou a cifra de U\$S 6,1 bilhões, o maior valor para o segmento (VELOSO, 2012).

### 2.3.2 A Empresa Cooperativa

Mesmo assim, apesar de todo o crescimento dentro do sistema econômico capitalista, a cooperativa tem seus princípios integrados dentro de uma lógica social, de democracia, e aí também residem seus desafios. Chaves *et al* (2009, p.4-5) sugerem que a competitividade das organizações cooperativas residam em manter “seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado”. Phillips (1953, p.68) amplia dizendo que:

Embora seja descritivamente correto dizer que uma cooperativa é uma organização empresarial possuída e controlada por seus patrões e operada em seu benefício como patrões, tal declaração não contribui em nada para a compreensão da estrutura econômica da cooperativa.

Para Phillips (1953, p. 67 - 68), a empresa cooperativa “é uma associação de empresas ou famílias para fins comerciais - uma instituição econômica por meio do qual a atividade econômica é realizada na persecução de objetivos econômicos”. Este autor entende tal

empresa como uma extensão das empresas ou das famílias que a constituíram, “uma das plantas individuais de uma empresa multi-plantas”.

As outras plantas – ou agentes econômicos – seriam os cooperados; a cooperativa seria a união destes agentes, não seria um agente econômico isolado, tomador de suas próprias decisões ao coordenar seus recursos. Nesta concepção de cooperativa, Helmberger e Hoos (1962) argumentam que toda a atenção recai sobre os cooperados e a questão resulta em derivar regras ótimas que regem seus comportamentos tendo como a maximização de seus retornos como premissa mais importante.

Na visão de Helmberger e Hoos (1962) e Rhodes (1995), o objetivo da Cooperativa é produzir um equilíbrio entre as aspirações de seus cooperados a um preço que possa cobrir seus custos fixos e variáveis. Tal suposição coloca a Cooperativa como uma firma, um agente econômico empreendedor, que toma decisões independentes das decisões individuais de seus membros. Helmberger e Hoos (1962, p.75) consideram que:

Deve ficar claro que a empresa cooperativa pode legitimamente ser visto como uma empresa aqui definida. Ela incorpora pessoas e privadamente possui ativos físicos. Ela mobiliza fatores de produção, produzem bens e serviços, e conta principalmente com os proventos da venda de sua produção para atender aos custos que incorre, assim como faria qualquer empresa. No entanto, o seu caráter econômico difere daquele do tipo usual de empresa em numerosos aspectos. (HELMBERGER; HOOS, 1962, p. 75).

Para Helmberger e Hoos (1962), a diferença mais importante entre a cooperativa e uma empresa comum está relacionada à motivação das pessoas que se comprometem com sua criação: aqueles que se comprometem com a criação de uma empresa cooperativa buscam ser providos de bens e serviços à preço de custo. Infelizmente, tal conceito, também reduz sua atuação considerando-a apenas uma função de maximização das funções de utilidade de seus cooperados (ROYER, 1994).

Não obstante, tal consideração contribui para incluir outras questões na agenda de pesquisa das cooperativas. Já que a cooperativa é um agente econômico com coordenação e controle distinto dos membros que a constituem, Helmberger e Hoos (1962) sustentam a importância de verificar:

- a) quem efetivamente detém tal controle: se a gestão ou seus proprietários;
- b) quais objetivos estão de acordo com os propósitos dos proprietários e quais são apropriados a seus gerentes;
- c) se as informações que chegam aos proprietários efetivamente contribuem para formação e um correto entendimento dos rumos desta cooperativa, e
- d) qual a influência de sua natureza para viabilidade e efetividade em seus mercados. Nesta visão, o comportamento humano e o desempenho econômico entram na questão de agenda dos pesquisadores do cooperativismo.

Sobre seu desempenho econômico, Sexton e Iskow (1993) entram no debate relacionando alguns autores que parecem indicar que as cooperativas operam menos eficientemente se comparadas com similares lucrativas. Tais autores enumeram algumas razões para tal entendimento:

- a) por ser o problema de agência, abordado por Sexton e Iskow (1993), ainda mais agudo em cooperativas, visto que a propriedade está difundida entre seus vários membros e estes possuem incentivos limitados para monitorar o desempenho de seus agentes;
- b) porque seus proprietários beneficiam-se por um horizonte de curta duração, não incentivando a cooperativa em realizar investimentos de longa duração;
- c) porque subutilizam seu capital, tendo em vista a falta de incentivos da cooperativa de produzir capital próprio dado que este é divisível por seus cooperados, e por fim,
- d) em função da falta de capitalização suficiente para atingir a escala necessária para minimizar seus custos de operação.

Sykuta e Cook (2001) reforçam essa ideia, contemplando cinco problemas relacionados à má definição dos direitos de propriedade por parte das cooperativas: o problema do carona, o problema de horizonte, de *portfólio*, de controle e dos custos de influência. No Quadro 4, são evidenciados alguns efeitos e consequências destes problemas. O carona é aquele indivíduo – normalmente novos sócios e alguns não-sócios – que acessam os ganhos da ação cooperativa sem ter investido no desenvolvimento desses ganhos.

O problema de horizonte decorre da falta de incentivo que os dirigentes têm em investir no longo prazo já que são avaliados durante sua gestão, que ocorre no curto-prazo. O problema de *portfólio* ocorre quando os investimentos da organização não refletem os interesses e/ou atitudes, em relação ao risco de cada cooperado, contudo estes associados não podem nem retirar nem realocar seus investimentos.

#### Quadro 4 Problemas derivados da natureza cooperativa

Natureza Cooperativa	Efeitos	Consequências
Proprietário é o próprio cliente	Grupos de associados com diferentes objetivos e interesses (conflitos entre poupadores e investidores)	Dificuldades em escolher uma estratégia correta seja consenso de todos os grupos.
Controle democrático (1 homem = 1 voto)	O poder de cada associado independe de sua participação no capital social.	Não há nenhum incentivo a aumentar capital próprio via capital social.
Participação acionária.	Patrimônio.	Participações mínimas são exigidas como condição de admissão.
Retorno sobre o capital	Não há mercado sobre o capital investido. Não há retorno sobre o capital.	Não há incentivo para se investir na cooperativa. As principais fontes de capital são derivadas dos reinvestimentos originados de suas sobras.

Fonte: Adaptado de Cabo e Rebelo (2005)

O problema sobre o controle da Cooperativa é de natureza semelhante ao problema de controle de uma organização não-cooperativa. Contudo, este é agravado pela falta de pressões externas ao mercado competitivo como, por exemplo, a falta de um mercado secundário de ações (não há mercado secundário de quota de cooperativas) e a impossibilidade de tomada de controle / aquisição de cooperativas por outras empresas. O que ocorre, geralmente, é a fusão de uma cooperativa com outra.

Outro problema decorre da influência de grupos de cooperados na cooperativa, em que as decisões afetam a distribuição de riqueza entre seus membros. Estes custos aumentam, na medida em que há uma maior variedade de interesses entre os membros do grupo e quando os ganhos destes membros são maiores. Tais questões, na visão de Sykuta e Cook (2001, p. 6), estão ligados aos “direitos residuais de controle” vagamente definidos. Direitos residuais de controle são “o direito ou a habilidade de acessar, controlar ou utilizar um ativo em qualquer circunstância que não seja aquela prescrita sob contrato”.

Adicionalmente, nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não-cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio de um homem um voto, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 1).

Outros argumentos, também apresentados por Sexton e Iskow (1993), rechaçam essas hipóteses. Estes autores argumentam, com base na TCT, que a utilização de cooperativas internalizando operações que, caso estas não existissem, seriam realizadas por cada um dos membros cooperados, contribui para a redução dos custos de transação destas cooperativas, em primeiro lugar, e de todos os cooperados, conseqüentemente.

Comentário semelhante é realizado por Sykuta e Cook (2001) quando afirmam que o fato de os cooperados serem, também os usuários da Cooperativa – ou seja, estando dos dois lados da transação – contribuem para uma diminuição na assimetria das informações e um aumento no grau de confiança da instituição, diminuindo os Custos das Transações. Na visão de Sexton e Iskow (1993, p. 19),

internalizando transações por meio da integração vertical, a cooperativa cria incentivos comuns na fase de transferência e elimina o problema [do oportunismo]. As cooperativas promovem a integração vertical mútua dos seus membros, e, onde as cooperativas não internalizam as transações, como tal, elas harmonizam os interesses entre as partes que transacionam e, assim, podem diminuir os custos de transação do oportunismo em relação ao que é alcançado por uma similar de fins lucrativos.

O estudo de Sexton e Iskow (1993) apresenta vários outros estudos que corroboram a hipótese de que as Cooperativas são mais eficientes que suas similares lucrativas, e outros tantos que não corroboram tal hipótese. Conclui, por fim, que há pouca evidência credível

sobre o assunto e que são necessárias mais pesquisas nesta área para entender melhor as particularidades de uma cooperativa. Estudos precisam ser mais aprofundados sobre este assunto, e acredita-se que esta tese irá contribuir para este segmento.

Phillips (1953, p. 68) aproxima-se do pensamento de Williamson (1981), quando afirma que “a associação cooperativa consiste em uma soma de acordos multilaterais entre as firmas participantes da atividade conjunta”. Williamson (1981a, p. 1539) complementa: “a firma como função de produção precisa dar passagem para a visão da firma como uma estrutura de governança, para que as ramificações da organização interna sejam corretamente analisadas”. Nesse sentido, Sykuta e Cook (2001, p.2) consideram que:

Teorias da nova economia institucional sobre a contratação, agência e a alocação dos direitos de propriedade sugere que os contratos cooperativos podem ser produtivos ao desenhar contratos que aumentam a eficiência econômica mais do que suas similares conseguem replicar.

Phillips (1953) iniciou esse debate sobre a visão econômica neoclássica da cooperativa como uma empresa e a visão neo-institucionalista sobre a firma com um “nexo de contratos”. O fato de cada cooperado compartilhar os benefícios e custos da cooperativa na proporção direta dos negócios realizados e desses custos e benefícios serem distribuídos na proporção direta desta utilização é bastante coerente com os princípios cooperativos; principalmente, com relação à participação econômica dos sócios em relação à sua autonomia e independência.

Contudo, competir com sistemas produtivos enxutos, centrados na maximização econômica, tendo custos adicionais por tentar privilegiar um modelo de decisão democrático e centrado na satisfação das necessidades dos sócios/clientes, dentro de um sistema econômico capitalista é o grande desafio para este segmento (PORTER; SCULLY, 1987). Tal desafio sugere entregar um valor perceptível ao sócio/cliente (chamado de cooperado ou associado) diferente dos valores expressos no modelo capitalista de produção.

Fundamentalmente, uma vez que se admite a existência de custos para tomada de decisões e acompanhamento da sua execução em uma cooperativa, a necessidade de gerentes, então contratados passa a ser considerado como um possível componente no modelo da cooperativa. Com custos de transação presentes, torna-se mais econômico para os membros delegar algumas decisões a gestores contratados do que aos clientes-proprietário tomar suas próprias decisões. Quanto maior os custos de transação, maior autonomia de gestão e pessoal contratados a seguir suas próprias agendas (STAATZ, 1994, p. 83).

Gimenes e Gimenes (2007, p. 97) entendem que o cooperativismo tem como grande desafio “encontrar o equilíbrio entre os interesses econômicos, social e político de seus associados”. É exatamente dos custos extra, advindos de suas características intrínsecas, associados à pressão por competitividade econômica que surge a necessidade do

aprimoramento de gestão, da redução de custos, da demissão de funcionários e maus cooperados, e o tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, da eficiência e da reciprocidade (RODRIGUES, 1997). Esquemáticamente, pode-se entender a cooperativa como uma organização inserida em dois cenários igualmente distintos e dinâmicos, ambos demandando pressões ao arranjo produtivo:

**Figura 8 Esquema representativo dos desafios impostos às cooperativas.**



Fonte: Valadares (2008, p.6).

No primeiro cenário, pode-se observar a cooperativa como empreendimento formado pela associação de cooperados-usuários com o objetivo de intermediar os interesses econômicos destes agentes com o mercado - além de produzir e difundir os ideais cooperativistas do associativismo. É a fonte de inspiração para a fundação de uma unidade cooperativa.

É por meio da união dos cooperados e da identificação da necessidade de um instrumento para intermediar seus interesses com o mercado que surge o empreendimento cooperativo. Sexton (1986) afirma que os indivíduos só integrarão uma cooperativa se tiverem algum benefício nisso, mas adverte que uma abordagem tradicional de maximização de benefícios econômico-financeiros é deficiente para compreensão do papel total da cooperativa na organização industrial. “Inclusive seu possível papel de entrada da cooperativa como uma ameaça para mitigar os excessos do poder do monopólio” (SEXTON, 1986, p.224).

Importante ressaltar que nesta dimensão, ainda são demandados serviços à cooperativa que possam atender às necessidades mais diversas dos cooperados-usuários. Estes vão desde a

garantia de bons serviços e atendimento até uma remuneração diferenciada daquela praticada pelo mercado. Estão inclusos neste cenário: a educação cooperativa e social dada pela cooperativa às comunidades onde esta atua.

No segundo cenário, tem-se a cooperativa como empreendimento econômico inserido no contexto empresarial, submetido às exigências imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica, tanto no que se refere às relações internas da cooperativa com seus cooperados, quanto no que se refere às relações externas com o mercado. É onde a cooperativa é vista como um negócio e atua competindo com empreendimentos não cooperativos.

Nesta dimensão, a pressão é por resultados. Otimização, eficiência, produtividade e competitividade econômica são questões prioritárias na agenda destas organizações. Nilsson (1999) acredita que um número crescente de cooperativas tem mudado sua estrutura organizacional, tornando-se mais adaptativa e de aprendizagem mais rápida em relação aos mercados cada vez mais turbulentos.

O ramo das Cooperativas de Crédito é, particularmente, afetado por tal dinâmica, já que seu objetivo primordial é “promover a defesa e a melhoria da situação econômica dos cooperados, obtendo para eles os mais baixos custos na prestação de bens e de serviços” proporcionando assim um benefício maior em relação ao que um banco comercial poderia produzir (ROIK; SCHVARZ SOBRINHO, 2008, p. 25).

Ainda sobre esta dimensão vale ressaltar as diferenças entre as sociedades empresariais e as cooperativas. Enquanto as primeiras tem como resultado final de suas operações o lucro, as cooperativas têm, como já dito, as sobras. Diferentemente do lucro, as sobras “são uma cobrança em excesso pelos serviços prestados pela cooperativa, ou seja, um resultado não esperado, que retorna ao cooperado” (CANÇADO *et al*, 2008, p. 10).

Por se tratar de uma organização econômica, porém sem fins lucrativos; com o objetivo de atender às necessidades de seus cooperados e gerida democraticamente por estes, torna-se logicamente consequente que seus resultados não sejam tratados como lucro e sim como sobras à disposição de seus associados. Importante ressaltar que as sobras, por força da Lei 5.764, terá destinação conforme decisão de seus cooperados reunidos em assembleia. Cançado *et al* (2008, p. 10) revelam outras diferenças entre os lucros e as sobras:

### Quadro 5 Distinção entre as principais características das sobras em relação ao lucro

Características	Sobras	Lucros
Como é baseado	Propriedade coletiva dos meios de produção e no caso das cooperativas tradicionais na contratação de trabalho assalariado.	Propriedade privada dos meios de produção e contratação do trabalho assalariado.
Como é calculado	Taxa de Administração – Despesas = Sobras	Receitas – gastos = Lucro
Destino	Cooperados	Proprietário ou os acionistas
Forma de Distribuição	Proporcional às operações realizadas pelos cooperados.	Proporcional ao capital investido.

Fonte: Cançado *et al* (2008, p. 10).

O lucro, conforme apresenta o Quadro 5, é resultado de investimentos de capital, por proprietários ou acionistas, em meios de produção com esta finalidade. Sua apuração é resultado das receitas obtidas com as vendas deduzidas dos gastos incorridos para se obter essa produção. Sua distribuição é proporcional ao montante de capital investido por cada proprietário ou acionista.

As sobras, por sua vez, não são somente o resultado das aplicações de capital dos cooperados, mas principalmente, fruto das operações destes cooperados com a cooperativa. Com base nestas operações é cobrada uma taxa de administração. Por conta disto, sua distribuição é, também proporcional a estas operações, apesar de sua cobrança e apuração serem semelhantes à apuração do lucro. Assim, para os autores apresentados, a empresa cooperativa, por ser gerida pelos seus associados e para os seus associados, e por permitir uma maior simetria nas informações transacionais, seria o fórum em que as tensões de custo e de sobras se intensificariam.

Conforme Sykuta e Cook (2001, p. 2), “todo relacionamento transacional envolve três componentes de alocação básicos: do valor (ou a distribuição dos ganhos da troca), da incerteza (ou algo do gênero associado ao risco) e dos direitos de propriedade das decisões que incidem sobre o relacionamento”. Por, supostamente, estar dos dois lados da transação, na sociedade cooperativa, as taxas cobradas tenderiam a refletir “um preço justo”, que, ao mesmo tempo, agregariam valor às transações de seus associados e manteriam a empresa Cooperativa.

Contudo, ao comparar-se com empresas direcionadas ao lucro, de investidores profissionais, a Cooperativa tem distinções significativas. Birchall e Simons (2004, p. 466) resumiram uma das questões-chave que acompanham seu *ethos* organizacional:

Existe como alegou uma recente Comissão Cooperativa que tratou do futuro do setor, uma "vantagem em ser cooperativa", que faz o controle democrático compatível com a eficiência de mercado, ou é a democracia um custo que proporciona desvantagem ao setor no longo prazo, se comparado a seus [arranjos organizacionais] concorrentes pertencentes a investidores [IOF's]?

Novkovic (2008) argumenta que a cooperativa desempenha um papel na economia que não é notado se esta for analisada – e comparada – do ponto de vista puramente econômico. Uma diferença significativa entre as cooperativas e as empresas capitalistas formadas por investidores é que aquelas pautam-se por valores e princípios bem definidos e, geralmente, pouco considerados na análise econômica.

Outra diferença é que os investidores das empresas capitalistas não possuem a mesma complexidade de objetivos que os associados/cooperados de uma cooperativa. Se, para uma análise puramente econômica, um investidor aporta capital em uma empresa com objetivos econômicos, na cooperativa, tal pressuposto simplifica bastante os objetivos pelos quais um associado/cooperado faz o seu aporte de capital. A cooperativa pode ter múltiplos objetivos.

Tais princípios cooperativos – se devidamente aplicados no arranjo organizacional cooperativo – geram restrições importantes de serem consideradas na análise. Em vez do carona, o ingresso de um novo associado pode ser visto como uma maior diluição do risco do negócio e como possibilidade de alavancagem para cooperativa. Em vez de uma sub-aplicação – por parte de seus dirigentes – no crescimento da empresa (problema do horizonte), tal crescimento pode ser considerado uma transferência de fundos entre gerações.

Novkovic (2008) apresenta estudos indicando que o “critério competitivo” da cooperativa contribui para “equilibrar” as forças de demanda e oferta em mercados oligopolizados, e assim, elevar os preços a níveis mais competitivos. A autora argumenta que “o sétimo princípio – preocupação com a comunidade – vai além do típico entendimento de ‘responsabilidade social’ para representar a doação de uma parte do lucro para causas de caridade, e para projetos de desenvolvimento da comunidade” (NOVKOVIC, 2008, p. 2172).

Apesar de mundialmente difundida, ter princípios bem definidos e importante papel no sistema econômico de vários países, o arranjo institucional cooperativo é pouco estudado (THOMPSON; JONES, 1980). Staatz (1994) e Rhodes (1995) concordam que a abordagem mais apropriada dependerá da questão que se pretende responder, e parecem concordar que a abordagem da TCT pode ser pródiga em obter novos *insights*.

Zylbersztajn (1994) inclui nesta agenda a necessidade de entender sua tendência de crescimento vertical, a complexidade de sua gestão, os problemas oriundos da separação entre a propriedade e seu controle, além da questão dos custos de transação. Este autor reforça o argumento de que estudos dentro da TCT contribuam para entender várias questões que compreendem a organização cooperativa, assim como, também os estudos sobre os problemas de agência (NILSSON, 1999). Sykuta e Cook (2001, p. 4), como dito, convergem para “os direitos residuais de controle” vagamente definidos e partilham da mesma ideia:

A nova teoria institucional da agência, os direitos de propriedade, os contratos incompletos e a economia dos custos de transação de Williamson têm avançado em prover um foco teórico mais fino para se analisar as estruturas de governança e suas instituições governantes. O foco resultante é no desenvolvimento de contratos que alinham incentivos (isto é, encorajem a revelação de informações verdadeiras) enquanto, ao mesmo tempo relaciona questões de mensuração (ou monitoramento).

Cook e Chaddad (2004), ao comentar discussões ocorridas na década de 1990, reafirmaram a hipótese de que o arranjo organizacional cooperativo passaria por várias mudanças em virtude das forças externas e internas às cooperativas. Às forças internas citou, principalmente, “as consequências potencialmente negativas dos direitos de propriedade vagamente definidos”. Com relação às forças externas, citaram a tecnologia e o individualismo de seus membros. Para lidar com tais desafios os autores levantaram três escolhas estratégicas:

- a) mudar de setor e de forma organizacional;
- b) continuar estrategicamente com mudanças moderadas na estrutura organizacional, ou;
- c) fazer mudanças radicais na forma e na estrutura organizacional. Estas mudanças ocorreriam, principalmente, nos direitos de propriedade. O artigo reforça a conclusão que mais estudos devem concentrar-se nas transações destes arranjos por entender que seria ali, onde estas mudanças teriam maior impacto. Essa foi uma das motivações do desenvolvimento desta tese.

Contudo, apesar das semelhanças, é em diferentes segmentos da economia que umas mais se diferenciam das outras. A ACI (2012) divide estas organizações em setores: Agricultura; Serviços Financeiros e de Crédito, Consumo, Pesca, Saúde, Habitação, Indústria e Serviços, Seguros e Viagens. A OCB (2012) faz uma classificação por Ramos: Agropecuário, Trabalho, Crédito, Transporte, Saúde, Educacional, Habitacional, Infra-estrutura, Produção, Consumo, Mineral, Turismo e Lazer, Especial. Este trabalho tem por finalidade estudar os custos de transação das cooperativas que se encontram no denominado Ramo crédito da OCB, equivalente ao setor de Serviços Financeiros e Crédito da ACI.

### **2.3.3 As Cooperativas de Crédito**

Classificadas como Cooperativas de Crédito no Brasil (*Credit Cooperative*), tais instituições têm outras denominações no mundo. Estas podem ser sindicatos de crédito (*Credit Unions*), cooperativas de serviços financeiros (*Financial Services Cooperatives*) ou mesmo cooperativas financeiras (*Financial Cooperative*). Apesar das distintas denominações, trata-se de um movimento que, segundo dados da *World Council of Credit Unions* (WOCCU, 2012), pode ser encontrado em 100 nações pelo mundo.

Pagnussat (2004, p.13) as conceitua como “sociedade de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social”. Menezes (2004, p.144), também as coloca como uma sociedade de pessoas, porém impigem a estas pessoas a responsabilidade de organizar-se “para reunir poupanças dentro do grupo e formar disponibilidade de caixa de forma a atender às necessidades financeiras delas próprias”. E, ainda completa: “pouco a pouco, as cooperativas de crédito vão ampliando o leque de serviços (bancários) a seu quadro social”.

A história destas organizações foi uma das razões por ter escolhido as cooperativas de crédito para este estudo. Cheia de altos e baixos, estas organizações iniciaram o movimento cooperativista no Brasil em 1902 e evoluíram muito na formação suas redes. Em 1932, tal movimento intensificou-se como consequência do Decreto no 22.239/32 e do aparecimento de órgãos de assistência ao cooperativismo (MENEGÁRIO, 2000). E quase se extinguiu durante a ditadura militar.

Contudo, até hoje a Cooperativa de Crédito criada por Theodoro Amstadt existe. Atualmente, a “Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis” existe sob o novo nome de Sicredi Pioneira; e forma, junto a 107 outras integrantes, o Sistema Sicredi (SICREDI, 2013). No total, no Brasil, são 1.195 Cooperativas de Crédito participando dos Sistemas SICREDI, SICOOB, UNICRED, ANCOSOL e CRECRED, que reúnem quase 5,8 milhões de associados (OCB, 2010; BACEN, 2013).

Em vários outros países, o processo ocorreu de maneira semelhante. De acordo com Ward e McKillop (2005), a primeira cooperativa de crédito surgiu na Alemanha: uma cooperativa de crédito urbano fundada em 1850 por Hermann Schulze-Delitzsh. Ainda na Alemanha, surgiu a primeira Cooperativa de crédito rural fundada em 1864 por Wilhelm Raiffeisen.

A Áustria teve sua primeira cooperativa de crédito urbano fundada em 1858 e sua primeira cooperativa de crédito rural fundada em 1886. Na Itália a primeira cooperativa de crédito urbano foi fundada em 1909 por Luigi Luzzatti e a primeira cooperativa de crédito rural foi fundada em 1913 por Leone Wollemborg (WARD; MCKILLOP, 2005).

Se, no Brasil, o movimento cooperativista de crédito inicia-se em 1902 a partir dos esforços de um padre jesuíta suíço; no Canadá tal movimento surge em 1901, a partir dos esforços de Alphonse Desjardins, jornalista, estenógrafo francês da Câmara dos comuns até 1917. Iniciando os primeiros trabalhos em sua própria residência, na cidade de Lévis, na província de Quebec, em 2005 o Movimento Desjardins contava com 45% do mercado de

Quebec e 5,6 milhões de associados (ROBY, 2001; TREMBLAY; POULIN, 2003; McKILLOP, 2005).

Trata-se de arranjos cooperativos fiscalizados/controlados pelo Banco Central – ou o Governo, quando é o caso de alguns países - e com divulgação periódica de seus balanços. Além disso, tais cooperativas são mais fortemente pressionadas por ondas de racionalização de seus custos e, conseqüentemente, de seus processos, tendo procedimentos parecidos em qualquer país. Como dito por Ward e Mckillop (2005, p. 303);

Colocando de maneira simplista, as cooperativas financeiras são baseadas em pessoas e contam com a participação ativa de seus membros para se diferenciar das empresas de propriedade dos investidores [bancos privados, IOF's], e para desenvolver e apoiar a sua vantagem competitiva. No entanto, estas também são entidades econômicas e são, portanto, sujeitas às realidades do ambiente econômico - a realidade que, às vezes, pode não se complementar, e em outras vezes, pode entrar diretamente em conflito com o ethos e a filosofia cooperativista. (...). Para ser bem sucedida, as cooperativas financeiras, não só devem ser campeãs de eficiência empresarial, mas também deve ser campeãs da democracia e da participação de seus membros.

O conceito de sucesso é algo controverso em uma cooperativa financeira. Em um estudo realizado nas *Credit Unions* existentes na Grã-Bretanha, Ward e Mackillop (2005) relacionaram tal conceito à eficiência operacional e a “uma medida percentual de retorno financeiro aos seus associados”. Em relação à eficiência operacional, os autores utilizaram as “despesas gerenciais sobre os recebimentos totais derivados das taxas e das entradas de capital”.

Já tal medida percentual do retorno financeiro dos associados foi relacionada ao “percentual das sobras em relação ao capital social pago anualmente aos cooperados depois de excluídos as reservas obrigatórias”. Ward e Mackillop (2005, p. 469) observam que, “a utilização de indicadores financeiros para medir o sucesso não abrange outras formas de sucesso social”. Isto dá uma ideia das diferentes formas de medir o desempenho das Cooperativas de Crédito, mas que não será o foco deste trabalho.

Quando estas duas variáveis escolhidas como *proxies* do sucesso foram correlacionadas com o tamanho (medido como ativos totais e número total de associados no final do ano), sua idade, o pertencimento a uma rede de cooperativas e a renda do local onde esta atua (a área geográfica abrangida pela cooperativa); o resultado foi que se encontrou relação significativa e positiva para tamanho e idade. Em tese, cooperativas maiores e mais antigas teriam mais habilidade, *know-how* e economias de escala para obter resultados.

Apesar de diferir em seus tamanhos, idades, estatutos, público-alvo, ambiente socioeconômico e produtos/serviços oferecidos, as cooperativas de crédito, geralmente, possuem legislação e regulação próprias, com algumas diferenças em relação às instituições

financeiras privadas, formadas de investidores individuais. De modo geral, também as Cooperativas de Crédito estão localizadas próximas de sua base de associados (WARD; MCKILLOP, 2005).

No Brasil, tais cooperativas são supervisionadas e reguladas pelo Banco Central e por atuarem no Sistema Financeiro Nacional - SFN, necessitam de autorização prévia daquele órgão para funcionar. A Lei 5.764 de 1971 contempla sua forma básica de funcionamento e a Lei Complementar 130, de 2009, completa o conjunto de códigos jurídicos principais que regem sua conduta.

Assim, como em outros países, uma cooperativa de crédito deve possuir um estatuto e um regimento próprio, que discriminam a forma de associação e a organização de sua assembleia geral – o órgão máximo de decisão da cooperativa. Esta assembleia elege seus representantes para participar do conselho de administração e do conselho fiscal, seus órgãos representantes mais diretos (GIAROLA *et al.*, 2009). A Lei 5.764 define os tipos de sociedades cooperativas que podem ser encontradas no sistema brasileiro de crédito cooperativo, a saber:

- a) cooperativas singulares;
- b) cooperativas centrais; e
- c) confederações de cooperativas.

Desrochers e Fischer (2005, p.310) desenvolveram um critério baseado em 23 sistemas de Cooperativas de Crédito e no “risco associado com a aquisição de insumos necessários para exercer a função de intermediação financeira”. Assim, é possível diferenciar as redes de cooperativas entre Sistemas Atomizados, de baixo nível de integração; redes consensuais, de médio nível de integração; e, redes estratégicas, de alto nível de integração, conforme apresenta o Quadro 6, a seguir:

**Quadro 6 Características e categorias de redes de cooperativas de crédito**

Definição	Característica	Tipo de Rede
Representação	O nó central representa o sistema em questões de preocupação comum tais como regulação, taxação, outros movimentos cooperativos, etc.	Rede Atomizada
Educação Cooperativa	O nó central provê ou apoia a educação cooperativa entre os membros das cooperativas de primeiro nível.	
Consultoria e serviços consultivos	O nó central provê negócios e/ou serviços gerenciais para as cooperativas de primeiro nível.	
Compartilhamento voluntário de recursos e padronização	O nó central é responsável pelo gerenciamento de recursos em comum e por apoiar a padronização dos procedimentos operacionais através da rede.	Rede Consensual
Divisão de mercado	A rede que regula qual competição entre nós que serão eliminadas.	
Imagem única	A rede assume uma única marca e imagem que será utilizada por todas as cooperativas de primeiro nível.	
Delegação da função de planejamento estratégico	Ao nó central é dada a função de realizar o planejamento estratégico do sistema, contudo, não há obrigação de observar integralmente os planejamentos estratégicos aprovados pela rede.	
Separação do gerenciamento das decisões estratégicas do gerenciamento das decisões operacionais	Há uma separação das decisões gerenciais estratégicas e operacionais entre as cooperativas de primeiro nível (operacionais) e as cooperativas de terceiro nível (estratégicas).	Rede Estratégica
Papel de supervisão prudencial	O terceiro nível assume na totalidade a supervisão e controle prudencial (ou auxiliar) das cooperativas de primeiro nível.	
Contrato de solidariedade financeira	As redes introduzem mecanismos de segurança coletiva designados a auxiliar o primeiro e o segundo nível em suas dificuldades.	

Fonte: Adaptado de Desrochers e Fischer (2005, p.319)

Para monitorar os movimentos das Cooperativas de Crédito e o grau de integração destas redes, Desrochers e Fischer (2005) distinguem as redes entre atomizadas, estratégicas e consensuais. Redes atomizadas consistem em um coletivo de Cooperativas de Crédito com pequenos laços formais, mas nenhuma meta-coordenação na contratação de *inputs*. Redes consensuais atuam em consenso contínuo de operações em que seus membros são livres para usarem ou não a rede de serviços.

As redes estratégicas possuem uma federação com função de liderar o planejamento, a coordenação e o controle de toda rede, procurando diminuir os riscos de apropriação da quasi-renda. Para Desrochers e Fischer (2005), as redes estratégicas economizam em racionalidade limitada e limita a perseguição de sub-objetivos. Nas palavras destes autores,

O risco [associado à função financeira] estimula a formação de contratos coletivos entre Cooperativas de Crédito para acessar insumos. O resultado dos contratos coletivos entre as Cooperativas de Crédito podem ser contratos repetidos de curto prazo (mercado spot), alianças de longo prazo (relações híbridas) ou podem levar à incorporação de Cooperativas (hierarquias). A forma de contrato coletivo adotado depende do nível de risco contratual inerente à relação e ao custo de governança da colaboração (DESROCHERS; FISCHER, 2005, p.310).

Os autores, entretanto, advertem para os *riscos de apropriação de quasi-renda* da aliança, que ocorrem “quando seu parceiro age de forma oportunista para se apropriar da renda gerada pela aliança” (DESROCHERS; FISCHER, 2005, p. 311). Tais rendas são comuns quando, por meio da aliança, se consegue acessar preços menores por bens ou serviços necessários a toda a rede. Assim, estes riscos são comuns quando há transferência de tecnologia e produção conjunta de bens e serviços na presença de direitos de propriedade fracos.

Outra advertência de Desrochers e Fischer (2005) se dá quanto às *preferências de despesas*. Preferências de despesas ocorrem quando um gerente aloca recursos em insumos utilizados pelas empresas que eles controlam. Comportamento oportunista e racionalidade limitada dos gerentes (ou dos dirigentes) podem acarretar perseguição de sub-objetivos que diminuem a eficiência da cooperativa ou da rede. Estes riscos são, também mais comuns na presença de direitos de propriedade fracamente definidos. Para Desrochers e Fischer (2005), com o aumento e a complexidade dos riscos associados à apropriação dos ganhos de parcerias, às Cooperativas de Crédito sobram opções como:

- a) manter-se atadas às relações contratuais locais cada vez mais inadequadas para a continuidade do negócio à longo prazo;
- b) engajar-se em contratos coletivos maiores, que permitam maiores reduções dos custos de aquisição de seus insumos ao mesmo tempo que exigem estruturas organizacionais mais complexas para controlar os *riscos de apropriação de quasi-renda* e as *preferências de consumo* de seus gestores, que são limitadas pelo tamanho das instituições e dos mecanismos organizacionais ali encontrados; e
- c) engajar-se em fusões com seus parceiros, internalizando relações contratuais, diminuindo os *riscos de apropriação*, mas aumentando o risco das *preferências de consumo* de seus gestores, tendo em vista a maior diluição da propriedade.

Na pesquisa de Desrochers e Fischer (2005), foram coletadas informações de 23 redes de cooperativas existentes em 20 países. Com base nestas informações, investigaram a presença (√) ou a ausência (ñ) de características que, agrupadas, classificariam se determinada rede de cooperativa é de um tipo ou de outro. A classificação detalhada das redes de cooperativas pesquisada está indicada no Quadro 7, a seguir:

**Quadro 7 Classificação das redes de cooperativas de crédito**

País	Rede	Rede atomizada			Rede Consensual				Rede Estratégica		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Filipinas	<i>Cooperative Rural Banks</i>	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Reino Unido	<i>Demais Credit Unions</i>	√	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Colômbia	<i>Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop</i>	√	√	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Bolívia	<i>Credit Unions</i>	√	√	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Reino Unido	<i>Association of British Credit Unions Ltd - ABCUL</i>	√	√	√	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Italia	<i>Banche Popolare</i>	√	√	√	√	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Espanha	<i>Cajas Espanolas</i>	√	ñ	ñ	√	√	ñ	√	ñ	ñ	√
Estados Unidos	<i>Nacional Credit Union Administration – NCUA</i>	√	√	√	√	ñ	ñ	√	ñ	ñ	ñ
Japão	<i>Credit Unions</i>	√	√		√	√	ñ	ñ	ñ	ñ	ñ
Madagascar	<i>Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola – OTIV</i>	√	ñ	√	√	√	ñ	ñ	√	√	√
Mali	<i>Reseau des Caisses d’Epargne et de Crédit du Mali - NYESIGISO</i>	√	√	√	√	ñ	√	ñ	ñ	√	√
Benin	<i>Faîtière des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin - FECECAM</i>	√	√	√	√	ñ	ñ	√	ñ	√	√
Lituânia	<i>Lithuanian Credit Union - LCU</i>	√	√	√	√	ñ	√	√	ñ	√	√
Peru	<i>Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú - Fenacrep</i>	√	√	√	√	√	ñ	√	ñ	√	ñ
Canadá (Ontário)	<i>Credit Unions</i>	√	√	√	√	√	√	√	ñ	ñ	ñ
Uruguay	<i>Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito – COFAC</i>	ñ	√	√	√	√	√	ñ	√	√	√
Irlanda	<i>Irish League of Credit Unions - ILCU</i>	√	√	√	√	ñ	ñ	√	√	√	√
Itália	<i>Cassa Raiffeisen</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Itália	<i>Banchi de Credito Cooperativo</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Alemanha	<i>Sistema Raiffeisen</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Senegal	<i>Partenariat pour mobilisation de L’Epargne et Le Crédit au Sénégal - PAMECAS</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Japão	<i>Shinkin Banks</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Canadá (Quebec)	<i>Movimento Desjardins</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Fonte: Adaptado de Desrochers e Fischer (2005, p. 323-324)

Assim, as redes que possuem todas as características de uma rede classificada como estratégica estão localizadas na Itália (*Cassa Raiffeisen e Banchi de Credito Cooperativo*); na Alemanha (*Sistema Raiffeisen*); no Senegal (*Partenariat pour mobilisation de L’Epargne et Le Crédit au Sénégal – PAMECAS*); no Japão (*Shinkin Banks*) e na província de Quebec, no Canadá (*Movimento Desjardins*). Destas, segundo Mckillop (2005) e Menezes (2004), o Sistema *Raiffeisen* alemão é o mais antigo, seguido do sistema Italiano. Algumas conclusões podem ser extraídas deste trabalho:

Primeiro, o controle imperativo da incerteza e a exploração de economias de escala são os motivos principais para a criação de redes de cooperativas. (...). Segundo, a gravidade dos riscos contratuais resultante dos acordos multilaterais entre cooperativas de crédito, que, por sua vez, depende das características específicas dos insumos combinados, determina a complexidade organizacional das redes. (...).

Outra conclusão importante é que, exceto para sistemas que apresentam baixos níveis de risco de apropriação [das quasi-rendas], apesar dos altos custos de gerenciar uma rede estratégica, o custo total de gerenciamento cai com a integração (DESROCHERS; FISCHER, 2005, p. 347 -348).

Dessa maneira, pode-se perceber a importância da criação das redes e da integração das cooperativas de crédito quando estas se encontram em um ambiente que possui um sistema financeiro desenvolvido e com grandes riscos de apropriação das quasi-rendas geradas pelos ganhos de escala. As redes atuam como aparatos de regulação das cooperativas de crédito, gerenciando as preferências de consumo dos seus gerentes e os riscos de apropriação das quasi-rendas geradas em suas atividades. Estas, também atuam como niveladores dos ganhos, supervisoras e consultoras destas atividades.

Este trabalho considera o Movimento *Desjardins* como um dos mais importantes dos sistemas apresentados, não somente pela quantidade de pesquisadores e estudos sobre este movimento – no qual Desrochers e Fischer (2005) e Tremblay e Poulin (2003) são exemplos de estudos realizados por pesquisadores deste movimento – mas também por ter características semelhantes ao sistema Sicredi brasileiro.

Inclusive, o sistema Senegalês é resultado de uma parceria com o Movimento *Desjardins* do Canadá. Quanto ao sistema Japonês, poucas informações foram coletadas sobre este. Além de surgir quase no mesmo ano por meio dos esforços de um pioneiro ao montar a primeira Cooperativa de Crédito no país. O Movimento *Desjardins* canadense guarda Estruturas de Governança semelhantes ao Sistema Sicredi brasileiro, como será evidenciado no Capítulo 4.

Estas associações são formas de organização ideais para se estudar redes organizacionais e os benefícios destas na redução dos custos de transação de todo o sistema. Conforme argumentam Schneider *et al.* (2008, p. 10), “normalmente, é opinião dos entrevistados do setor de crédito cooperativo, que se ele praticar, efetivamente, a intercooperação, ele ganhará em escala”.

Para esses autores, com exceção do Sistema Sicredi, “todos sentem falta de uma maior estruturação e integração sistêmica para enfrentar de forma mais adequada à globalização” (SCHNEIDER *et al.*, 2008, p. 10). Complementando, Desrochers e Fischer (2005, p. 347), comentam que,

Sistemas - ou grupos - de cooperativas de crédito adotam o tipo de organização que economiza em racionalidade limitada e na combinação de governança e os custos de aquisição de insumos, desde que em conformidade com as tradições - e com a dependência de recursos do caminho (path dependence) - e o ambiente legal.

Esta opinião é referendada por Bialoskorski Neto (2001, p.17), quando considera que a governança nas empresas cooperativas, “deva ser estabelecida de forma que propicie a

redução dos custos de transação e sua maior eficiência econômica”. Governança, por sua vez, pode ser entendida como o modo pelo qual os proprietários garantem o retorno de seus investimentos. Há, contudo, diferentes arcabouços teóricos referentes à governança empresarial. É de se avaliar, também, qual o nível de integração e de redução nos Custos de Transação deste sistema (FONTES FILHO *et al.*, 2008).

Verifica-se, portanto, neste marco teórico, perfeita correspondência entre a teoria dos custos de transação e as redes de cooperativas. Na busca por eficiência, e tendo em consideração seus princípios institucionais, as cooperativas se engajam em relacionamentos de longo prazo formando redes de empresas. Tais redes podem ser classificadas segundo seus níveis de integração. Pela TCT, esta integração tem como objetivo minimizar seus custos de transação e, nesta tentativa, são criadas estruturas de governança conforme possibilita o ambiente institucional em que se encontram.

Para entender a lógica das Estruturas de Governança formadas a partir do momento em que existem redes estratégicas, é necessário que seja realizada análise descritiva destas junto ao seu ambiente institucional, evidenciando similitudes e diferenças discretas. O próximo tópico procura resumir a metodologia empregada para realizar esta análise.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Entende-se metodologia por uma “descrição de todo o procedimento realizado pelo pesquisador para o desenvolvimento da pesquisa e obtenção dos resultados” (LUSTOSA; DIAS, 2009, p. 3). Assim, este capítulo tem por finalidade:

- a) classificar e delinear a pesquisa a desenvolvida;
- b) definir a população e a amostra da pesquisa;
- c) desenvolver o protocolo dos estudos de casos; e
- d) planejar a forma de coleta de dados e análise dos dados obtidos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tendo em vista, conforme Lustosa e Dias (2009), a falta de consenso ao definir conceitos e aspectos metodológicos entre os autores da área, este trabalho fará uso da classificação apresentada por Gil (2002; 2008), no que se refere ao delineamento da pesquisa quanto aos objetivos, à área de conhecimento, à natureza da pesquisa e aos procedimentos técnicos. Dessa forma, tendo como base as questões de pesquisa descritas no tópico 1.2 deste trabalho, apresenta-se a seguinte classificação para esta pesquisa:

- a) Quanto aos objetivos estabelecidos no trabalho científico, trata-se de uma Pesquisa Exploratória e Descritiva;
- b) Quanto à área de conhecimento e à natureza desta pesquisa pode-se classificá-la como uma pesquisa de Ciências Sociais e Aplicadas.
- c) Quanto aos procedimentos técnicos, os quais “referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados” (BEUREN, 2003, p. 83), trata-se de um estudo de dois casos, também denominado por Yin (2010) como estudo de casos múltiplos.
- d) Quanto ao desenho metodológico empregado pode-se classificá-la como uma pesquisa de enfoque predominantemente qualitativo.

Por ter enfoque qualitativo pretende-se explicitar, naquilo que conceitua Paiva júnior et al (2011), que a validade e a confiabilidade das observações presentes nesta tese tem relação direta com a possibilidade de replicar a metodologia apresentada e obter, com esta replicação, interpretações semelhantes. Assim, o presente capítulo tem por finalidade apresentar o método e todos os procedimentos empregados para a obtenção dos dados, possibilitando que outro pesquisador percorra o mesmo caminho. De caráter interpretativo, a

presente pesquisa se fiará na triangulação dos dados e no retorno das análises aos pesquisados como principais critérios para obter a validade e a confiabilidade desejada.

Como dito, tais definições explicitam o procedimento realizado pelo pesquisador quanto ao delineamento da Pesquisa Qualitativa e obtenção dos resultados. Por estudo exploratório e descritivo define-se como uma área de investigação que “pode ser tão nova ou tão vaga que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema [...]” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 131). Assim, conforme Gil (2002; 2008), pretende-se descrever características do fenômeno (no caso, a transação) e estabelecer relações entre as variáveis (no caso, entre as características das transações e das estruturas de governança).

Entende-se que a unidade (a transação) e o nível de análise (microanalítico) são definidos pela teoria com a qual se busca trabalhar. A TCT, não somente preocupa-se com as características das transações, mas, também com as características das estruturas de governança que sustentam estas transações.

Assim como em outros trabalhos, tais como os de Williamson (1991b); Zylbersztajn (2000); Rocha Jr. (2001); Souza (2005); Carvalho Junior e Ozon (2004); Carvalho (2008); Bougherara; Grolleau; Mzoughi (2009), entre outros, buscar-se-á caracterizar as transações, identificar as Estruturas de Governança existentes no Sistema Sicredi brasileiro e no Movimento Desjardins canadense, para daí, então, tentar identificar e mensurar os Custos de Transação. Esses eram os objetivos na etapa da Qualificação desta tese, mas nem todos puderam ser atingidos em função da acessibilidade às informações, o que será comentando, posteriormente, neste capítulo e nas conclusões.

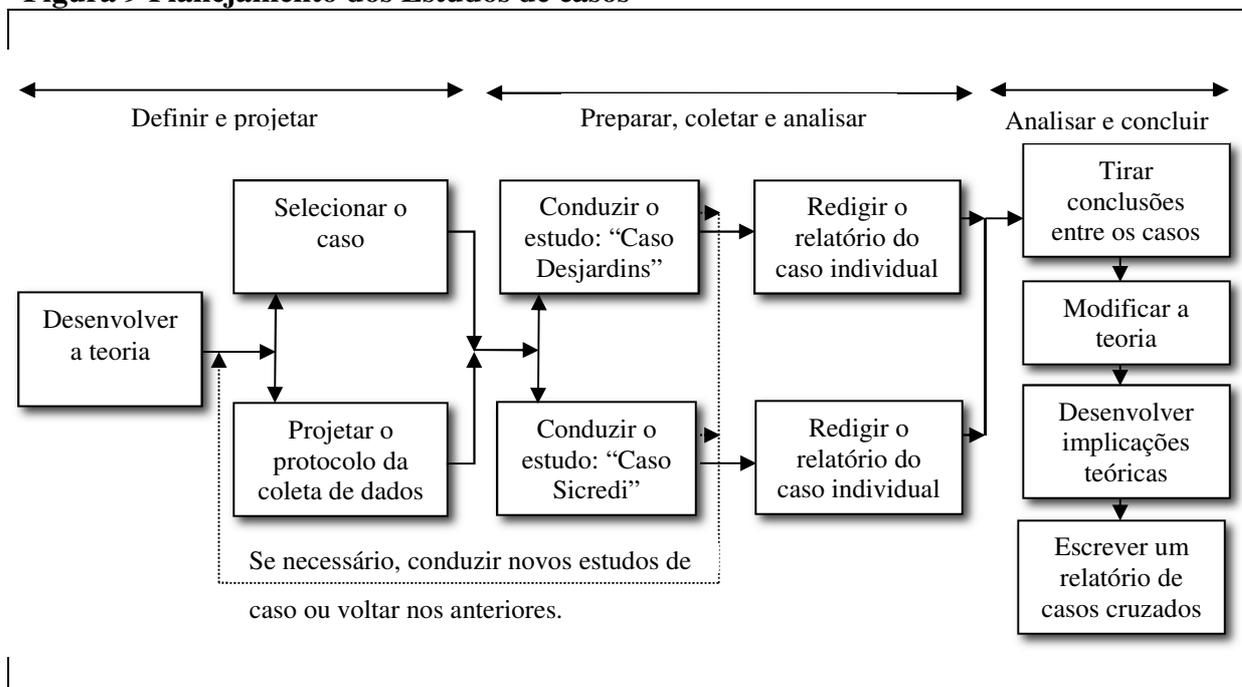
Classifica-se, quanto à área de conhecimento e à natureza desta pesquisa, como pesquisa de Ciências Sociais e Aplicadas por utilizar referenciais de Administração, Contabilidade e Economia, aplicando-os aos casos mencionados. Trata-se, então, do estudo de um fenômeno pertencente à realidade dos sistemas de cooperativas financeiras que atuam em rede, observado e analisado dentro das estruturas em que este fenômeno ocorre, utilizando-se os referenciais mencionados anteriormente.

No tocante aos procedimentos técnicos adotados, pode-se denominar esta pesquisa como um estudo de casos múltiplos por tentar aprofundar o conhecimento a respeito dos custos de transação em rede de cooperativas de crédito. Na visão de Yin (2010, p. 24), não existe uma fórmula para saber quando se aplicar o método de estudo de caso; contudo, “quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (como ou porque algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante”.

Yin (2010) define apropriadamente quando se deve optar pela utilização do método de estudo de caso em uma pesquisa. O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Tal definição caracteriza a presente pesquisa em que foi estudado o conceito dos Custos de Transação, em profundidade, no contexto das redes de Cooperativas de Crédito brasileira e canadense, em que tais custos não estão evidenciados claramente dentro destas redes. Contudo, Gil (2008) e Yin (2010) esclarecem que cada caso consiste em um estudo completo, em que suas evidências são consideradas – e relatadas – em relação às evidências dos outros casos estudados, considerando suas convergências e divergências.

**Figura 9 Planejamento dos Estudos de casos**



Fonte: Adaptada de Yin (2010, p. 82).

A Figura 9 esclarece que a seleção dos casos e o protocolo são definidos durante a fase de definição e planejamento da pesquisa, momento em que se apresenta a presente proposta. A mesma figura apresenta os dois casos estudados: Movimento Desjardins canadense e Sistema Sicredi brasileiro. Contudo, convém ressaltar que a preparação, coleta e análise ocorrem, concomitantemente, na medida em que os casos são conduzidos. Tal observação é importante, pois justifica a necessidade da condução ou não de novos estudos, bem como de uma possível alteração no protocolo de estudo de caso para condução de um terceiro estudo de caso.

A justificativa para condução de, ao menos dois estudos de caso, é dada por Williamson (1991b), quando argumenta que economias de segunda ordem são obtidas, na medida em que alternativas estruturais discretas são comparadas. Em outras palavras, Williamson (1991b) entende que a simples comparação entre as características de uma transação em seu contexto com uma transação semelhante em seu contexto diferenciado pode revelar convergências e divergências na formação de seus custos. Yin (2010, p 87) traz outro argumento para utilização de estudos de casos múltiplos:

A primeira palavra de conselho é que, embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando você tiver a opção (e os recursos), os projetos de casos múltiplos podem ser preferidos aos projetos de caso único. Mesmo que você possa fazer um estudo de caso de “dois casos”, suas chances de realizar um bom estudo de caso serão melhores do que com o uso do projeto de caso único. Os projetos de caso único são vulneráveis, no mínimo porque você terá apostado “todas as suas fichas em um só número”. Mais importante, os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais.

A utilização de múltiplos casos é, segundo Paiva Junior et al (2011), estratégia frequentemente utilizada para obter validade e confiabilidade por meio da triangulação de dados. A utilização de distintas fontes de informação é também outra estratégia para triangulação dos dados desta pesquisa, bastante recomendada por Creswell (2010). A pesquisa se utiliza de ambas estratégias.

Em um primeiro momento, durante a condução do caso, o pesquisador procurou coletar informações em diversas fontes: documental, bibliográfica e por meio de entrevistas para triangular a análise que estava sendo realizada. Em um segundo momento, com os casos já conduzidos, a triangulação ocorreu por meio da tentativa de tecer considerações através do relatório de casos cruzados. Tanto a descrição rica e detalhada dos casos estudados quanto a validação das análises por meio do retorno aos executivos também fazem parte das estratégias para obter a validade e confiabilidade na pesquisa.

### **3.2 A ACESSIBILIDADE AOS OBJETOS DE ESTUDO**

Os objetos de estudo desta pesquisa são as redes estratégicas de cooperativas do Sistema Sicredi de Cooperativas de Crédito brasileiro e pela rede de cooperativas de serviços financeiros vinculados ao Movimento Desjardins canadense.

Para realizar um dos estudos de caso, com foco no Movimento Desjardins canadense, o pesquisador realizou Doutorado-sanduiche com Bolsa concedida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. No Canadá, ficou sediado na *École des Hautes Études Commerciales* - HEC Montreal durante o período da Bolsa-Sanduiche (de

13 de Agosto de 2012 a 30/01/2013), sob orientação do Prof. Benoit Tremblay, que é diretor do Centro de Gestão de Cooperativas deste sua fundação, em 1975.

O Centro de Gestão de Cooperativas foi criado em 1975 com o objetivo de monitorar e entender as atividades de todas as cooperativas canadenses em um primeiro momento. Em 2001, a rede Desjardins, em parceria com a HEC Montréal, transformou o Centro de Gestão de Cooperativas no Centro de Estudos em Gestão de Cooperativas de Serviços Financeiros. Sua função se especializou nos sistemas Cooperativistas de Crédito e sua abrangência estendeu-se para acompanhar o movimento destes sistemas ao redor do planeta.

Uma das grandes vantagens deste centro de pesquisa são os contatos e os acessos que eles possuem: quase todas as redes de Cooperativas de Crédito existentes no mundo estão ligadas e catalogadas ali. O Centro de Estudos mantém o Observatório Internacional de Cooperativas de Crédito (*International Observatory on Financial Services Cooperatives - IOSFC*, em inglês).

O referido Observatório, ainda possui um banco de dados virtual com documentos e estudos relativos a quase todas as cooperativas que possuem contato, é o mais completo existente no Canadá e um dos mais abrangentes no mundo. Seus pesquisadores têm amplo acesso ao foco de nosso estudo: a rede Desjardins de Cooperativas de Crédito.

O Centro de Estudos realiza treinamentos a executivos e dirigentes de várias redes de cooperativas de crédito. Em parceria com a Confederação das Cooperativas de Crédito do Brasil – CONFEBRÁS, o Centro de Estudos recebeu várias delegações brasileiras para um curso de Gestão de Cooperativas de Crédito. Este curso foi utilizado pelo pesquisador para visitar as principais instituições da Rede Desjardins, dando acesso aos seus executivos principais. Outros executivos foram apresentados durante a Cúpula Internacional das Cooperativas, evento que contou com executivos das cooperativas de todo o mundo e teve a participação dos pesquisadores do Centro de Estudos da HEC Montréal.

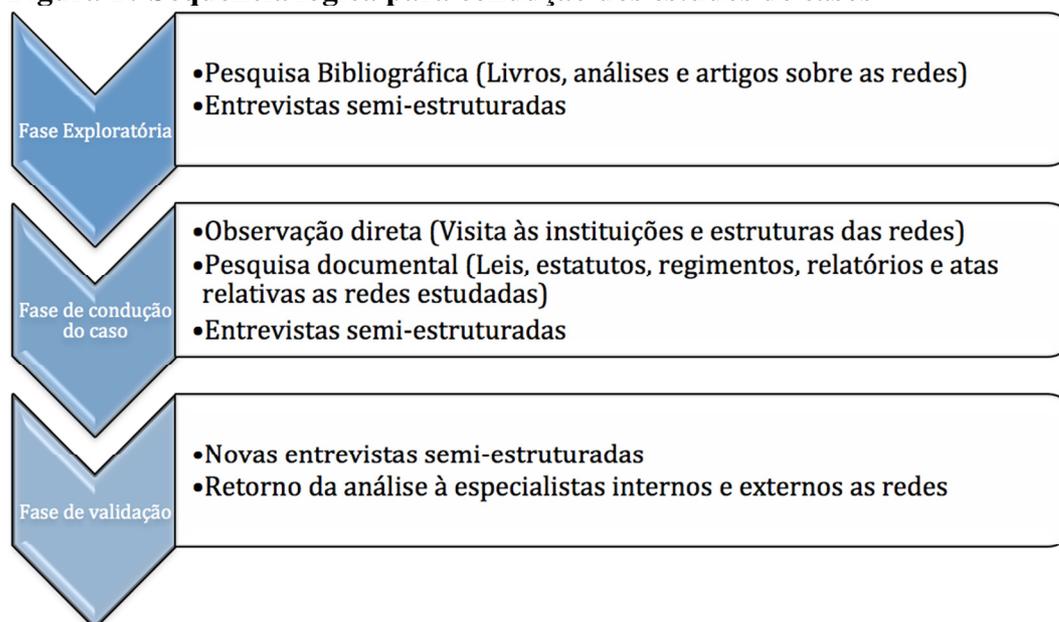
No Brasil, o acesso aos executivos e documentos foi concedido por meio de solicitação direta do pesquisador, que é, também membro do Conselho de Administração de uma das cooperativas singulares da rede. Várias planilhas e documentos foram enviadas, a pedido. Assim, foram realizadas três visitas às instituições principais para coletar novos documentos e realizar as entrevistas com os executivos principais destas instituições. A seguir, será apresentado o protocolo dos estudos de casos que explicita e detalha os procedimentos realizados.

### 3.3 O PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASOS

O protocolo dos estudos de casos, na visão de Yin (2010), é mais que o instrumento de coleta de dados. Ele, não só contém o instrumento de coleta, mas, também os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas na condução dos estudos de casos. Para Gil (2008) e Yin (2010), os procedimentos de campo devem conter diretrizes e planos de ação para as situações que irão ocorrer durante a coleta de dados.

Isso significa detalhar procedimentos de como, onde, quem e com o que deve ser abordado o fenômeno objeto da investigação. “Uma parte final desta porção do protocolo deve descrever, cuidadosamente, os procedimentos para a proteção dos participantes” (YIN, 2010, p. 112). Assim, como parte dos procedimentos de campo, elaborou-se um diagrama apresentando as etapas necessárias para os estudos de casos:

**Figura 10 Sequência lógica para condução dos estudos de casos**



Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

O Quadro 8, a seguir, apresenta a relação entre os objetivos específicos definidos neste ponto e o protocolo dos estudos de casos:

**Quadro 8 Relação das questões do estudo de caso com os objetivos de pesquisa**

<b>Objetivos de pesquisa</b>	<b>Protocolo de Procedimentos</b>	<b>Fontes de Evidência</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Solicitar permissão para ingressar na realidade e nos departamentos das redes.	Apresentar o estudo e solicitar permissão escrita para estudar a rede, além de autorização para entrada em alguns departamentos e entrevistar alguns executivos.	Formulário de consentimento de entrevista assinado e datado.	Acesso às pessoas, aos departamentos e aos documentos relativos à governança das transações mais relevantes.
Descrever os executivos e instituições centrais das redes.	Descreva as instituições existentes na rede. Descreva suas funções. Operacionalize estas instituições elaborando um organograma da rede e estabelecendo uma hierarquia entre estas instituições. Colete os documentos que criam estas instituições e, se possível, descrevam suas funções e características. Estabeleça um fluxo de relacionamento entre cada uma das instituições existente na rede. Defina o fluxo de informação, anexando os contratos existentes entre estas instituições.	Na Desjardins encontra-se nas leis aprovadas no congresso Québécois, no Sicredi existe a Lei 5.764, que cria os tipos de sociedades cooperativas, o código civil e a lei das sociedades anônimas. Resta encontrar os estatutos e regimentos das instituições criadas.	Levantamento de todas as instituições existentes na rede e estabelecimento do grau de subordinação envolvido entre estas. Construção de um perfil de atuação para a rede e diagramação de sua estrutura estabelecendo as funções de cada uma. Levantamento dos relacionamentos e do fluxo de bens, informações e serviços trocados entre estas instituições.
Identificar, analisar e comparar as Estruturas de Governança nas duas redes.	Colete documentos que estabeleçam os parâmetros para o relacionamento entre estas estruturas de governança. Colete informações com os entrevistados sobre o funcionamento e os custos destas estruturas. Compare e identifique as diferenças existentes entre as duas estruturas de governança.	Além dos estatutos e regimentos, procure atas, políticas e contratos que confirmem as relações existentes entre as instituições da rede. Compare documentos entre as duas redes.	Identificação e descrição das estruturas de governança existentes na rede. Identificação e descrição dos normativos que regulam estas estruturas de governança em seus relacionamentos. Identificação de diferenças entre os relacionamentos existentes nas duas redes.
Identificar, analisar e comparar as transações mais relevantes nas duas redes.	Descreva os produtos e serviços executados pelas instituições centrais para as cooperativas. Identifique as transações realizadas entre as cooperativas e as estruturas existentes na rede. Levante os ativos específicos necessários para executar estas transações. Colete dados e informações que quantifiquem estas transações em relação à: Frequência e Custo.	Contratos e entrevistas sobre os produtos e serviços oferecidos e executados por cada uma das instituições.	Descrição dos produtos e serviços proporcionados pela rede às cooperativas. Identificação das “atividades que são transferidas” entre os atores dentro da rede. Identificação dos ativos específicos necessários para apoiar tais. Identificação dos parâmetros que regulam tais transferências.
Verificar como tais agentes causadores afetam os custos de transação dentro da rede	Compare as principais transações ocorridas na rede Sicredi e no Movimento Desjardins. Identifique os principais ativos específicos relacionados às principais transações. Verifique como estes ativos afetam os custos destas transações.	Planilhas e análises de custo elaboradas pela rede. Demonstrativos financeiros.	Identificação das convergências e divergências existentes entre as principais transações encontradas nas duas redes. Identificação dos principais ativos específicos que apoiam suas transações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

A pesquisa está, particularmente, interessada nas variáveis institucionais que influenciam os Custos de Transação nas Cooperativas de Crédito. Inicialmente, as entrevistas tiveram a intenção de identificar as estruturas de governança, os contratos e as transações mais relevantes. Estas foram necessárias para o correto entendimento do funcionamento das redes pesquisadas.

A primeira fase de estudo inicia-se com a pesquisa bibliográfica sobre os casos. Qualquer informação que apresente e analise a evolução e a atual estrutura das redes será que grande valia para subsidiar as questões durante a entrevista. Artigos científicos e livros trazendo uma análise sobre a evolução desta estrutura ou simplesmente apresentando suas subdivisões serão utilizados para orientar a pesquisa. Adicionalmente, entrevistas com pesquisadores e executivos serão realizadas com o objetivo de entender as instituições, os aparatos de regulação e as transações efetivadas dentro destas redes.

Desde já, ressalta-se o entendimento de que a pesquisa bibliográfica, documental, as anotações de campo e as transcrições das entrevistas com os executivos destas organizações foram as fontes principais para realização deste trabalho. Contudo, entende-se que tal coleta não poderá limitar-se a um quadro proposto, já que só se esgota com a satisfação das perguntas de pesquisa. Assim, pode-se afirmar que tal pesquisa teve início nos primeiros dias do doutorado, por meio de coletas sistemáticas de quaisquer dados e informações sobre os casos estudados e esgota tão somente com a satisfação das questões de pesquisa.

Na fase exploratória da metodologia, um dos objetivos específicos que a permeia é “descrever as instituições e as transações envolvidas na rede do Sistema Sicredi e do Movimento Desjardins”. Vale-se aqui de todas as informações que contribuam para uma correta identificação e caracterização destas estruturas e acordos. Assim, para a coleta de dados, primeiramente, foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas baseadas em materiais já elaborados, principalmente, livros, dissertações, teses e artigos científicos nacionais e internacionais. Dois cursos, com visitas programadas às principais instituições da rede, foram realizados e alguns executivos foram entrevistados. Alguns documentos históricos ainda foram coletados nesta fase.

Como a instituição (economias de 2ª ordem) é limitada pelo seu ambiente (economias de 1ª ordem segundo Williamson, 2000), uma análise histórica procurou captar a evolução deste arranjo organizacional em relação ao seu ambiente. A história e a evolução das Estruturas de Governança são descritas e analisadas. Em um primeiro momento, a intenção é caracterizar os “aparatos de regulação” criados pela rede, tanto no Sistema Sicredi quanto no Movimento Desjardins. Este primeiro estudo, exploratório e descritivo, servirá como base

para identificar e analisar como evoluíram os aparatos de regulação das principais estruturas de governança das redes.

Além disso, pretende-se “identificar, analisar e comparar as Estruturas de Governança e as transações incorridas” nestas duas redes. Conforme estabelece Williamson (1991b; 1998a; 1998b; 1999), pretende-se, não somente identificar e caracterizar os acordos e as estruturas de governança que os permeiam, mas, também compará-los à outra rede de cooperativas de crédito, em um processo de “comparação discreta das estruturas de governança da transação”. Este objetivo fez parte da fase de condução dos casos.

Várias fontes de evidência fizeram parte dos estudos de casos: pesquisa documental, legislações, observação direta das estruturas de governança e diversos outros tipos de documentos e entrevistas com executivos das duas redes de Cooperativas de Crédito pesquisadas. Como dito, as leis, estatutos, regimentos, relatórios, políticas, atas de reuniões, de congressos e os demonstrativos financeiros formaram a base para construir as entrevistas com os executivos e dirigentes. A partir disso, algumas entrevistas foram realizadas para tentar identificar os acordos, as estruturas de governança e os documentos importantes para pesquisa.

Todo o documento obtido no Observatório da HEC em Montreal, foi catalogado e escaneado para posterior análise. Foram reunidos 130 documentos relativos à rede Desjardins, assim como 55 legislações específicas do ambiente jurídico-institucional que puderam traçar um quadro evolutivo histórico destas instituições. Descobriu-se que toda a evolução organizacional da rede Desjardins foi registrada em leis. Os contratos que criam e regulamentam as instituições da rede canadense foram estabilizados legalmente, permitindo uma boa visão de sua evolução histórica até o estágio atual.

No Brasil, também foram desenvolvidas pesquisas documentais em arquivos públicos, tais como: Constituição Federal, Emendas Constitucionais, Leis e Decretos de Instituições Reguladoras (como análises e normativos do Banco Central – BACEN e da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, entre outros), em arquivos da própria Estrutura de Governança (como Estatutos, Regimentos, Regulamentos, Políticas, Atas de Reuniões, Demonstrativos Financeiros etc.) e em arquivos das entidades ligadas ao cooperativismo (como atas de reuniões, de encontros, de congressos etc.). Foram reunidos 193 documentos relativos à rede Sicredi assim como 71 legislações específicas.

A observação direta foi utilizada, principalmente na segunda fase da pesquisa, da condução do caso, cuja intenção era a de subsidiar as questões que serão direcionadas às pessoas-chave dentro das redes estudadas. As visitas às instituições centrais da rede tinham

como objetivo levantar novas indagações a serem estudadas. Os levantamentos realizados buscaram identificar os atores a serem analisados. Além das questões relativas à governança e às transações mais relevantes encontradas no Sistema Sicredi e no Movimento Desjardins, a fase de condução do caso pretendia obter o ingresso para estudar este fenômeno *in loco*.

Com a permissão obtida, seria iniciado o processo de observação e coleta do material necessário para identificar, analisar e comparar as transações mais relevantes, para posteriormente mensurá-las, mas isso não foi permitido no Canadá. No Brasil, foi permitido que se assistisse a uma reunião do Conselho de Administração da SicrediPar em Porto Alegre (RS) e foram fornecidas planilhas com os custos de operação dos produtos e serviços do Banco Sicredi, mas não era o foco deste trabalho.

Depois de terminada a fase de condução de cada caso, os relatórios do caso individual foram confeccionados e entregues aos entrevistados para correção e validação. Trata-se da fase de validação da pesquisa. A fase final implica em tirar conclusões dos casos estudados e redigir o relatório final envolvendo um comparativo entre as duas redes e as conclusões do trabalho. Tal estudo pretende comparar os dois casos estudados e identificar convergências e divergências em relação aos agentes causadores dos custos de transação nas duas redes. A comparação procura produzir uma análise estrutural discreta das duas estruturas.

### **3.3.1 Visão geral da pesquisa e a apresentação aos entrevistados**

Todos os envolvidos foram informados por meio de uma carta de apresentação (Apêndice A). Sobre a entrega da carta, Hill e Hill (2002, p. 74) comentam que “é muito útil explicar francamente aos respondentes o verdadeiro objetivo da entrevista. Tal explicação tende a aumentar a boa vontade do respondente e, portanto, tende a criar uma atitude mais cooperante”. Dessa forma, para criar um melhor ambiente para a condução da entrevista, o pesquisador inicia, explicando as razões desse estudo e suas possíveis contribuições para melhoria dos sistemas.

Visto que o levantamento da evolução e do funcionamento destas estruturas serem específicas aos casos estudados, optou-se pelo uso de entrevistas semi-estruturadas, de modo a conseguir maior flexibilidade para analisar tais especificidades. As questões tratam sobre as mudanças nas estruturas de governança e no funcionamento das instituições centrais dos sistemas e das transações efetuadas por estas instituições. Os entrevistados foram identificados por terem papel de planejamento e controle destas transações, ou por de terem participado da implantação dessas mudanças.

Conforme consta nos Quadros 9 e 10, foram entrevistados executivos ligados à gestão das instituições pesquisadas. As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho do entrevistado. Yin (2010, p.111) distingue esta diferença em relação aos outros métodos de pesquisa:

Para entrevistar as pessoas-chave, você deve se submeter à programação e à disponibilidade do entrevistado, não à sua própria. A natureza da entrevista é, principalmente aberta, e o entrevistado pode não cooperar, necessariamente, na adesão total à sua linha de questões.

Após o término de cada entrevista, o pesquisador questionou os entrevistados sobre suas impressões acerca dessas entrevistas e sobre alguma outra informação que pudesse contribuir com este trabalho. Todas as sugestões e comentários feitos pelos entrevistados foram levados à análise. Pretendeu-se obter a avaliação de todos os agentes envolvidos. O Quadro 9 e 10 explicitam os principais gestores entrevistados, os objetivos específicos de cada entrevista e os resultados esperados:

**Quadro 9 Entrevistas realizadas para realização e validação da pesquisa (Desjardins)**

Local	Objetivos específicos	Indivíduo e Cargo	Resultados esperados
Montréal (Canadá)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer as instituições e os executivos centrais do Movimento Desjardins;</li> <li>- Coletar e analisar documentos sobre sua Estruturas de Governança e seus aparatos de regulação;</li> <li>- Identificar e analisar as transações mais relevantes nas duas redes;</li> <li>- Validar análises dos documentos e informações obtidos com executivos da rede.</li> </ul>	Jacinta Amâncio – Gerente Geral da Caixa Desjardins Portuguesa.	Identificar e analisar o funcionamento das cooperativas singulares, as funções e atividades estas cooperativas e da governança existente.
		Emanuel Linhares – Presidente do conselho de Administração da Caixa Desjardins Portuguesa.	Validar as análises sobre o funcionamento das cooperativas, aparatos de regulação e contratos que estas possuem na rede. Coletar cópia dos contratos e atas.
		Claude Genest – Historiador do Movimento Desjardins	Obter documentos e análises históricas sobre a evolução das principais instituições da rede.
		Marie-Hélène Begin – Conselheira para os assuntos institucionais da rede Desjardins.	Identificar e analisar a evolução das principais instituições da rede. Entender função e funcionamento na rede. Obter permissão para acessar documentos e executivos ligados às principais transações.
		Luc Savard – Conselheiro de Governança.	Validar a análise das instituições e do movimento evolutivo destas instituições, bem como de sua governança.
		Martin Laforest – Diretor de gestão de taxa de juros da Caixa Central.	Identificar e analisar as transações realizadas pela Caixa Central às cooperativas singulares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

**Quadro 10 Entrevistas realizadas para realização e validação da pesquisa (Sicredi)**

Local	Objetivos específicos	Indivíduo e Cargo	Resultados esperados
Porto Alegre (RS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer as instituições e os executivos centrais do Sistema Sicredi;</li> <li>- Coletar e analisar documentos sobre sua Estruturas de Governança e seus aparatos de regulação;</li> <li>- Identificar e analisar as transações mais relevantes nas duas redes;</li> <li>- Validar análises dos documentos e informações obtidos com executivos da rede.</li> </ul>	Celso Ramos Régis – Presidente do CAD da Sicredi União MS e membro do CAD da SicrediPar.	Identificar e analisar o funcionamento das cooperativas singulares, as funções e atividades destas cooperativas e da governança existente.
		Celso Ronaldo Raguzzoni Figueira – Presidente do CAD da Central Sicredi Brasil Central e membro do CAD da SicrediPar.	Identificar e analisar o funcionamento das cooperativas centrais, as funções e atividades prestadas pela Central e da governança existente.
		Manfred Dasenbrock – Presidente do CAD da SicrediPar.	Validar informações e obter permissão para acesso aos executivos centrais.
		Ademar Shardong – Presidente executivo do Banco Sicredi e de outras instituições centrais da rede.	Identificar e analisar o funcionamento de instituições e transações centrais da rede.
		Blair Costa D’Ávila – Conselheiro jurídico do Banco Sicredi.	Validar as análises sobre o funcionamento das cooperativas, dos aparatos de regulação e dos contratos que estas possuem na rede. Coletar cópia de contratos e atas.
		João Francisco Sanches Tavares – Diretor de planejamento e orçamentação do Banco Sicredi.	Identificar e descrever o funcionamento das transações realizadas internamente.
		Sandro Coelho de Souza – Gerente de Finanças Corporativas e Controladoria do Banco Sicredi.	Validar e pormenorizar algumas transações e procedimentos realizados pelo Banco Sicredi.
		Ricardo Green Sommer – Gerente de Administração e Custódia do Banco Sicredi.	Identificar procedimentos para gerenciamento de algumas transações da rede.
Rodrigo Pereira Braz – Coordenador do Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não bancárias.	Identificar e validar os principais regulamentos que regem o ambiente jurídico-institucional da rede.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Cabe ressaltar que, nos Quadros 9 e 10, constam apenas os principais executivos entrevistados na rede. O pesquisador não se limitou a somente estes entrevistados quando se tratava de esclarecer determinada informação ou acontecimento histórico. Outros indivíduos também foram entrevistados quando havia possibilidade e necessidade de esclarecer determinada informação ou acontecimento.

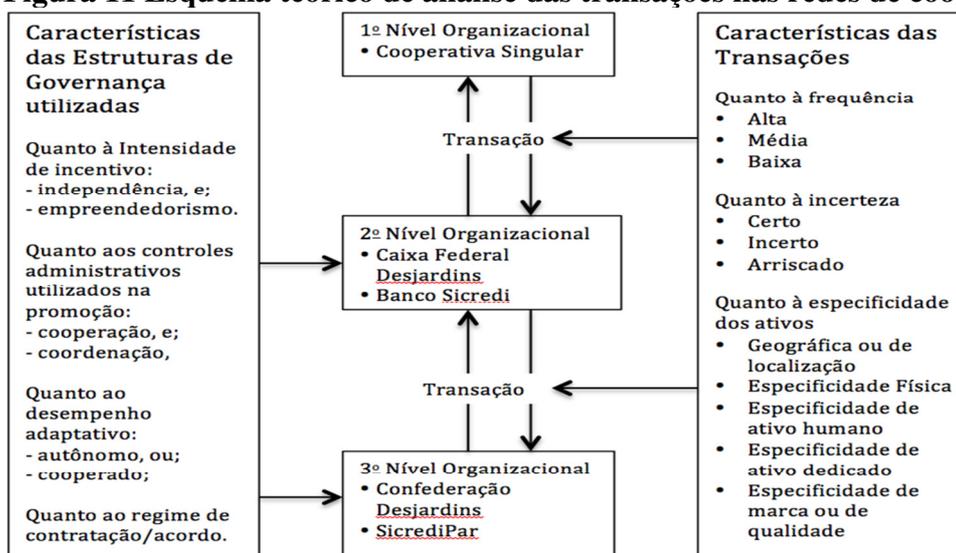
O pesquisador, também utilizou dados primários de outras pesquisas coletando um vasto banco de dados. Entrevistas realizadas por outros pesquisadores na Cúpula Internacional das Cooperativas, em Quebec, no ano 2012 foram partilhadas em cooperação para economizar no tempo dos entrevistados. De modo semelhante, todas as entrevistas realizadas pelo Sicredi,

com coordenação técnica da ESPM, para construção da memória histórica da rede foram cedidas. Na sequência, consta a lógica para desenvolvimento das questões das entrevistas.

### 3.3.2 Lógica para desenvolvimento das questões das entrevistas

Diferente do instrumento de pesquisa construído para um levantamento ou para uma *survey*, as questões do estudo de caso são orientadas a auxiliar o investigador – não o entrevistado – na condução do estudo. Yin (2010, p. 113) acredita que, “o protocolo é dirigido a um grupo inteiramente diferente ao do questionário de levantamento”. A Figura 11 revela as estruturas e as categorias de análise que foram levadas em consideração para a elaboração das questões utilizadas na entrevistas realizadas nos dois estudos de casos:

**Figura 11 Esquema teórico de análise das transações nas redes de cooperativas**



Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

Assim, as questões desenvolvidas estão relacionadas com as informações que precisam ser coletadas, ou seja, aos objetivos específicos que o pesquisador pretende atingir. As perguntas servem mais como um roteiro para que o pesquisador encontre a informação necessária à sua pesquisa. Os roteiros de entrevistas foram construídos após a pesquisa bibliográfica, que deu ao pesquisador noção daquilo que deveria ser pesquisado, e constam nos Apêndices deste trabalho.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação da pesquisa é do ponto de vista teórico. Até o momento da condução da pesquisa bibliográfica não havia teoria que conduzisse a validar,

instrumentalmente, e mensurar efetivamente os Custos de Transação. Como dito por Williamson (2003, 2010), a teoria, ainda se encontra em uma fase semi-formal. Não existe, portanto, conceitos instrumentais completamente aplicáveis quantitativamente, conforme apresentado no referencial teórico. Deste modo, recorre-se ao método de comparação discreta das estruturas alternativas de governança, preconizado por Williamson (1991b).

Assim, conforme mencionado, uma pesquisa qualitativa como esta, deve levantar informações de diversas fontes de evidências. A quantidade de documentos e entrevistas aumenta quanto maior for a rede e o número de instituições envolvidas. No caso do Movimento Desjardins, foi necessário conhecer primeiro a evolução do ambiente jurídico-institucional canadense para depois entrar propriamente nos documentos da rede.

Apesar de haver facilidade na obtenção dos documentos, devido ao cuidado que o governo de Quebec e a rede Desjardins possui na manutenção de seus registros, a quantidade de registros – associado ao tempo de permanência naquele país – foi um fator limitador para esta pesquisa.

Dado o caráter estratégico e financeiro de algumas informações que se pretendia obter, para mensurar os Custos das Transações, houve grande atraso nas pesquisas e entrevistas. A maioria dos entrevistados não quis ou não pode atender o bolsista, o que prejudicou a coleta de informações. A compensação deu-se pelo amplo acesso à biblioteca virtual do Observatório da HEC Montreal, o que facilitou o entendimento da rede e sua evolução.

As entrevistas só começaram a ser realizadas depois da análise de, ao menos, metade dos documentos coletados. A quantidade de documentos e a língua demandaram um tempo maior que o previsto. O atraso causado pela pesquisa documental e transcrição das entrevistas na análise do caso Desjardins, comprometeu a análise do caso do Sistema Sicedi.

Assim, tendo em vista que o correto entendimento do funcionamento das estruturas e das instituições pertencentes à rede Desjardins avançou, além do período da Bolsa de Doutorado-sanduíche, a análise do caso Sicedi, também foi atrasada e deixou de incluir a mensuração dos Custos de Transação que não foi autorizada pelas redes pesquisadas.

Na etapa de Qualificação desta tese, intencionava-se não somente identificar, analisar e mensurar Custos de Transação, sendo que, apesar de a TCT tê-los conceituado, descrito e relacionado seus pressupostos comportamentais e atributos da transação, ainda não foram mensurados adequadamente; mas, também era objetivo – com base na análise dos casos do Sistema Sicedi e do Movimento Desjardins - descrever uma alternativa para gerenciá-los, o que não foi possível.

O que foi possível obter com o Observatório da HEC Montréal e os gestores das redes de cooperativas pesquisadas que se propuseram a participar da pesquisa, foram o histórico com a evolução das redes, suas estruturas de governança em diversos momentos, a análise dos relacionamentos dos agentes dentro da rede e seus acordos e contratos. No próximo capítulo, serão descritos e analisados os resultados da pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

É difícil iniciar qualquer análise institucional sem captar um pouco da história de evolução destas instituições. Assim, a primeira parte da análise contém um breve relato da evolução de cada caso estudado, seguido da apresentação do quadro institucional existente no momento da pesquisa.

O relato histórico é realizado compilando-se a evolução do ambiente jurídico-institucional em que as instituições pesquisadas estão inseridas, em especial quanto ao marco legal que legitimava aquelas formas estruturais. Ao final, as Estruturas de Governança e os Custos de Transação são diretamente abordados.

Na esteira de Williamson (1991b), para quem tem esse foco, uma “análise discreta das estruturas alternativas de governança” seria o melhor método para se comparar Custos de Transação. Recorre-se, aqui, ao método comparativo de análise para entender as diferenças existentes nas Estruturas de Governança das duas redes pesquisadas no Brasil e no Canadá.

A análise desenvolvida procurou evidenciar as semelhanças e diferenças encontradas nas redes que culminaram com o atual nível de integração de suas atividades. Em seguida, a pesquisa concentra-se no atual estágio de integração da rede para evidenciar suas principais Estruturas de Governança e o ambiente jurídico-institucional que as envolve. As instituições *ad hoc* criadas e suas transações são, em seguida, analisadas.

No próximo tópico, apresenta-se o estudo de caso conduzido no Movimento Desjardins canadense e o tópico 4.2 é reservado ao estudo de caso no Sistema Sicredi brasileiro. Posteriormente, é desenvolvido um comparativo, em que são evidenciadas as semelhanças e diferenças entre as duas redes.

### 4.1 O CASO DO MOVIMENTO DESJARDINS

A rede Desjardins é emblemática, com mais de 5 milhões de associados, mais de 5 mil dirigentes e mais de 40 mil empregados. A atividade do estudo de caso concentrou-se em identificar pessoas-chave dentro dessa rede e as estruturas de governança mais importantes para se entender os Custos de Transação principais. O ambiente institucional e legal foi um grande desafio, assim como a barreira linguística e cultural. Muitas das informações obtidas, só foram possível dado o esforço de sensibilização de toda a equipe do Observatório a HEC Montral. Outras tantas informações só foram liberadas mediante acordos de troca de informações.

Esta análise procura evidenciar esta evolução, enquanto esclarece os arranjos organizacionais que culminaram com o atual nível de integração de suas atividades. Em seguida, a pesquisa concentra-se no atual estágio de integração da rede para evidenciar suas principais estruturas de governança, bem como o ambiente jurídico-institucional que as envolve. As instituições *ad hoc* criadas e suas transações foram, em seguida, analisadas.

#### **4.1.1 Evolução do ambiente institucional-legal e das estruturas da rede**

A história do caso em estudo, de acordo com Poulin e Tremblay (2005), tem início em 1900 com a atividade voluntária de um grande empreendedor: Alphonse Desjardins. Procurando uma solução para o acesso a crédito e outros instrumentos financeiros para si e para sua comunidade, o estenógrafo da câmara dos comuns do parlamento de Quebec encontra, no movimento surgido na Alemanha e na Itália, a inspiração que precisava para abrir a primeira cooperativa de crédito em sua cidade-natal: Lévi. Com o apoio da igreja católica, surgiram, durante os primeiros 20 anos, só na província de Quebec, mais de 185 cooperativas. A maior parte delas tendo Alphonse Desjardins como influenciador ou um dos fundadores (POULIN; TREMBLAY, 2005).

Paralelamente a esse movimento social, o governo da província modifica seu primeiro marco legal: a “*Loi concernant les syndicats coopératifs*”, promulgada em 1906 (QUEBEC, 1906). Basicamente, essa lei reconhece a nova forma de arranjo social como uma associação empresarial de direito civil e estabelece parâmetros para organização e atuação. O que havia antes era uma lei sobre cooperativas agrícolas (QUEBEC, 1906<sup>4</sup>), que, apesar de reconhecer a existência de cooperativas de crédito, permitia apenas que indivíduos interessados em atividades agrícolas e de colonização formassem tais organizações.

Neste novo marco, também são reconhecidas as cooperativas de consumo, produção e crédito. Porém, a permissão de associação se estende para todos os indivíduos “com capacidade de fazer contratos e que está domiciliado dentro dos limites das cooperativas”. Interessante ressaltar o objetivo desta associação, definido no artigo 5º da mencionada lei, qual seja: o “estudo, a proteção e a defesa dos interesses econômicos dos trabalhadores” (QUEBEC, 1906, p. 128).

---

<sup>4</sup> A referência de uma lei é realizada de maneira diferente no Canadá. Primeiro, a data refere-se ao ano de reinado já que o Canadá faz parte da Grã Bretanha. Neste caso, trata-se de uma lei criada no 2º ano de reinado de Edward VII, inserida no capítulo 33 daquele ano.

*An act respecting cooperative syndicates* é uma lei geral para todas as cooperativas que revoga as leis anteriores, de 1865 e de 1902. As principais mudanças inscritas nessa “nova” nesta lei são: 1) a possibilidade de adesão a qualquer pessoa (física) apta a contratar com a cooperativa; 2) a autorização para criar um ou mais fundos de reserva; 3) a afirmação do princípio da unicidade do voto; e 4) a supressão do voto por procuração.

Nesta lei, além do conselho de administração, os cooperados são representados por um conselho fiscal e um comitê de crédito. Já existe também, no art. 47 da lei, a previsão de criar uma união de cooperativas: “As associações regularmente organizadas sob esta lei pode livremente concordar em se unir para desenvolver ações conjuntas que protejam seus interesses em comum” (QUEBEC, 1906, p. 135).

Em 1909, é publicado, nos estatutos revisados da província, o *Quebec syndicates’ Act*. Trata-se de uma revisão do *Act* de 1906, porém com algumas cláusulas regravando o funcionamento da assembleia geral, dos conselhos, do comitê de crédito, de alguns fundos indissociáveis e dos relatórios de controle da cooperativa. Dentre os artigos, destaca-se o artigo 6807: “todos os contratos, notas promissórias, cheques, rascunhos ou documentos desta associação deveria ser assinado pela pessoa (ou pessoas) designada(s) pelo estatuto” (QUEBEC, 1909, p. 774).

A designação de um representante que responda pelas transações é característica do movimento cooperativista: deve haver alguém do movimento designado – e que terá o mandato - para responder pelas transações da cooperativa. Isso vai sendo reforçado por várias emendas ao longo dos anos.

Uma emenda realizada em 1911 permitia às empresas cooperativas realizarem “qualquer transação com uma pessoa, corporação ou associação voluntária, desde que necessária ao bom funcionamento da cooperativa e à consecução de seus objetivos, porém toda transação dessa associação que implique rendimentos ou benefícios deve ser essencialmente cooperativa e limitada aos seus membros” (QUEBEC, 1911, p. 87). Anteriormente, as cooperativas tinham autorização apenas para comprar, ou para vender “aqueles artigos necessários para a manutenção da vida e do trabalho” de seus associados; bem como “abri-lhes crédito e fazer-lhes empréstimo; desenvolver trabalhos em comum para seus associados ou permitir-lhes entregar-se ao processo produtivo e à venda de seus produtos” (QUEBEC, 1909, p. 771).

Em 1915, por meio de uma emenda no *Quebec syndicates' Act* (QUEBEC, 1915, p. 163<sup>5</sup>), ficam permitidas as associações entre cooperativas, que ocorrerão “na forma de federações, cujas atividades podem cobrir toda ou apenas uma área da província”. Iniciam-se, então, as negociações para a constituição das primeiras federações Desjardins. Conforme Poulin e Tremblay (2005), de 1907 até 1935, são fundadas mais de 130 novas caixas, graças ao apoio da Igreja Católica. Os autores, ainda acrescentam que:

Alphonse Desjardins desejava ver as caixas se reagruparem em torno de uma federação e adotarem serviços comuns de inspeção e propaganda, além de uma caixa central. (...). Em junho de 1918, o conselho de administração da Caixa Popular de Lévis formou um comitê especial para elaborar o projeto. Em duas reuniões do comitê, realizadas em setembro de 1918 e fevereiro de 1919, ficou acordado, entre outras coisas, que Lévis deveria ser a sede da federação e que as atividades seriam financiadas por um fundo de contribuição voluntária pelas cooperativas, se possível, para o benefício de uma caixa central (POULIN; TREMBLAY, 2005, p. 9).

Pode-se perceber, pelo texto acima, que já havia um projeto dos fundadores do movimento de criar ao menos duas instituições *ad hoc* dentro da rede: uma federação e uma caixa central. Especificamente, a federação deveria ser criada para liderar o movimento e a caixa central para lidar com a intermediação financeira entre as cooperativas e destas com o mercado financeiro. Isto efetivamente foi realizado.

Apesar das disputas políticas e da competição existente dentro do Movimento Desjardins, a evolução histórica de suas estruturas de governança parece ocorrer em ritmo incremental. Os cooperados uniram-se em cooperativas, as cooperativas se uniram em federações e as federações foram se fusionando de forma a sobrar apenas uma federação para direcionar todo o movimento das cooperativas singulares.

A medida em que estas federações foram se unindo e se fortalecendo, a rede foi adquirindo novas instituições e desenvolvendo novas atividades e serviços. Assim, no Movimento Desjardins, a forma de governança híbrida evoluiu conforme Quadros 11, 12 e 13, a seguir:

---

<sup>5</sup> Trata-se, na verdade, uma emenda ao Artigo 47 do *An act respecting cooperative syndicates* (de 1906), que no “*Quebec syndicates' Act*” trata-se do Artigo 6809.

**Quadro 11 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1900 até 1971**

Período	1900-1920	1920-1944	1944-1971
Fato relevante	Início: criação das primeiras cooperativas de serviços financeiros	Criação das primeira “Unions Régionales” e “Fédération de Québec des unions régionales”.	Criação da “Société d’assurance des caisses populaires”, “Société de fiducie du Québec” e “Société générale de financement”.
Situação da Rede			
Marco legal	<p>“An act respecting Agricultural Syndicates”</p> <p>“An act respecting cooperative syndicates,”</p> <p>“The Quebec’s syndicates act”, emendado em 1911, 1912, 1915 e 1918.</p>	<p>Emendas ao “Quebec Cooperative Syndicates act” em 1925, 1932.</p> <p>“An Act respecting Cooperative Syndicates”.</p> <p>“An act respecting the people’s savings banks called Desjardins organized under the Quebec cooperative Syndicates’ Act”.</p> <p>“An Act to promote the diffusion of caisses populaires”.</p>	<p>O “Quebec Cooperative Syndicates Act” recebe emendas em 1943, 1945, 1948, 1951, 1957, 1961 e 1963.</p> <p>“An Act respecting cooperative syndicates”.</p> <p>“Savings and Crédit Unions Act”.</p>

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Apesar de o projeto constituir-se um organismo que centralizasse as operações financeiras dentro da rede, havia, inicialmente, alguns empecilhos: os serviços oferecidos eram apenas de poupança e crédito de base e não geravam rendimentos suficientes para justificar tal instituição. Contudo, pode-se observar que a solução de tais conflitos guarda correlação direta com a aprovação de leis pelo parlamento da província de Quebec e a permissão para o incremento dos serviços oferecidos aos seus cooperados, conforme o Quadro 11 e 12.

Na segunda etapa – e de acordo com documentos obtidos em seu próprio sítio na internet (Desjardins, 2012) –, o movimento começa a estruturar-se em rede. Centrais cooperativas (chamadas de Uniões Regionais) e uma confederação são criadas: um segundo e terceiro nível no cooperativismo de crédito da província de Quebec. Outras centrais e confederações, também surgiram em outras províncias, mas neste estudo, o foco está apenas

no movimento criado na província de Quebec e que se convencionou chamar Movimento Desjardins.

Durante este segundo período, observa-se a movimentação na tentativa de desenvolver uma rede com serviços em comum a todas as cooperativas: várias uniões regionais são criadas e apoiadas por novas emendas promulgadas no parlamento de Quebec. Toda esta negociação é consolidada no *Quebec Cooperative Syndicates Act* publicado em 1925, no capítulo 290 dos Estatutos Revisados do Parlamento de Quebec. O artigo 49 dessa lei prevê que estas associações “podem unir-se livremente em ações conjuntas de proteção dos seus interesses comuns na forma de federações”. Tal regramento completa-se no parágrafo posterior, que autoriza essas federações a “construir regras e regulamentos necessários para seu correto funcionamento no território onde estas operações se estendem” (QUEBEC, 1925, p. 600).

No mesmo ano, o “*Quebec Syndicates Act*” recebeu uma emenda que obrigava os conselhos de administração das cooperativas a solicitar uma inspeção de suas operações. Assim, ao menos uma vez ao ano, um inspetor (auditor) de “uma federação organizada sob o artigo 6809” precisava tomar conhecimento das operações da cooperativa. Essa lei ainda autorizava essas federações a, livremente, tomar ações em conjunto para proteção de seus interesses em comum”. A ementa acrescentava que, “tal verificação devia ser realizada ao custo da cooperativa ao menos que esta já esteja filiada a uma federação” (QUEBEC, 1925, p. 173).

Em 19 de fevereiro de 1932, depois da crise dos anos 30, promulga-se *An act respecting the people's savings banks called Desjardins organized under the Quebec cooperative Syndicates' Act* (QUEBEC, 1932). Por meio dessa legislação, o Governo de Quebec faz uma doação de Can\$ 20.000,00 anuais para que ocorra “uma supervisão e uma propaganda eficiente às caixas de poupança coletivas ditas Desjardins e governadas pelo *Quebec Cooperative Syndicates Act*”.

Para tanto, o Governo autoriza o Secretário da província a assinar contrato com uma federação de cooperativas. Ainda na mesma data é promulgada outra lei subordinando os investimentos realizados por estas cooperativas a uma prévia autorização da federação. Esta lei autoriza o governo da província a proceder uma auditoria em qualquer cooperativa cuja federação solicitar, o que caracteriza mais um movimento explícito no sentido de fortalecer os órgãos de coordenação da rede. Conforme Poulin e Tremblay (2005, p. 14),

em 24 de fevereiro de 1932 os líderes dos quatro sindicatos regionais (Unions Régionales) se reuniram em Quebec, em uma sala do parlamento, para assinar a declaração de fundação da Fédération des Unions Régionales des caisses populaires Desjardins. O acordo assinado entre o governo e a federação, em 10 de agosto de 1932, prevê o pagamento de um subsídio anual por parte do governo em troca de

que a Federação se comprometa, entre outras coisas, a nomear inspetores para verificar anualmente todas as cooperativas, a aprovar seus investimentos, a manter um serviço de informação, a coletar e publicar as estatísticas do setor e a promover a cooperação da poupança e do crédito.

Trata-se de um marco na criação e no fortalecimento de uma rede de cooperativas na província de Quebec. Poulin e Tremblay (2005, p. 14) comentam que, em 1932,

os elementos essenciais que caracterizam a estrutura decisória da rede de caixa Desjardins até 2001 são colocados em vigor, uma estrutura em três camadas, formada na base por uma rede de caixas populares, em um segundo nível por reagrupamento de caixas em torno de sindicatos regionais, e em um terceiro nível, por reagrupamento dos sindicatos dentro de uma federação”.

Ainda naquela data, apesar de existirem outras federações na província, é essa federação que, ao fusionar-se com as demais, adquire o mandato para dirigir e representar todo o movimento de cooperativas de crédito na província. Pode-se observar na Figura 12 que, os dois logotipos guardam certa semelhança, sendo o novo uma versão estilizada do anterior:

**Figura 12 Logotipos Desjardins (anterior e atual)**



Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Surge, então, neste período, a principal estrutura de governança do Movimento. A Federação das caixas Desjardins do Quebec é o órgão de coordenação e de representação do grupo inteiro perante os agentes externos ao movimento. Seu regimento interno e a lei atual preveem, entre outras funções: a) a direção estratégica de toda a rede; b) a influência sobre as legislações pertinentes; c) a coordenação e a supervisão de todas as instituições filiadas ao movimento; e e) a promoção da natureza e difusão dos valores cooperativos aplicados à oferta de serviços financeiros, conforme análise das regras do regimento interno da federação. É nessa instituição que são geradas as principais normas e diretrizes que regulamentam e restringem as transações na rede.

Contudo, neste momento, tratava-se de *La Fédération de Québec des Unions Régionales*. De acordo com Poulin e Tremblay (2005, p. 15), depósitos simples e empréstimos de curto prazo constituíam as principais transações destas cooperativas com seus associados, “insuficientes para financiar as atividades de supervisão e desenvolvimento da rede”. Acrescentam os pesquisadores que:

Estas instituições mais ou menos autônomas vão adquirindo, gradualmente, mais autonomia, na medida em que elas desenvolvem relações funcionais com as caixas, atividades que elas aprenderam a gerenciar e que lhes permitem gerar valor suficiente para cobrir os custos de sua operação e de seu desenvolvimento. Esses recursos puderam ser gerados a partir de suas próprias atividades, como por exemplo, a renda sobre a gestão da liquidez - por contribuições fornecidas pelas caixas ou por taxas de serviços prestados às caixas.

Em 1942, é autorizado um novo subsídio do governo para a difusão, manutenção e supervisão destas cooperativas por um período de cinco anos (QUEBEC, 1942). Esse novo subsídio surge, exatamente, quando se esgota o tempo do subsídio aprovado na lei anterior. Embora de menor valor e por um período mais curto, é bastante representativo da importância destas instituições, visto que traz, em seu preâmbulo, o reconhecimento pelos serviços prestados pelo grupo à província de Quebec.

Pode-se observar, no Quadro 11, que esse é o período em que o Movimento Desjardins diversifica a oferta de produtos e serviços financeiros, oferecendo também seguros e novos tipos de empréstimos. Surgem algumas novas empresas com a aquisição da Seguradora *La Sauvegarde* e a *Société de fiducie du Québec* a partir de 1945. Neste mesmo ano, surge uma segunda Federação Desjardins, agora em Montreal: *La Fédération de Montréal des Caisses Desjardins*. Paralelamente, novos acordos são criados no parlamento da província de Quebec e novas leis são promulgadas.

Em 1951, um *Act respecting cooperative syndicates* é promulgado autorizando o Governador da província a nomear três comissários que irão “revisar, coordenar e consolidar as leis da província a respeito dos sindicatos cooperativos e sugerir emendas apropriadas” (QUEBEC, 1951, p. 203). Em 1957, outra emenda proíbe qualquer outra cooperativa de crédito a incluir o termo “caixa popular”, “caixa Desjardins” ou “caixa popular Desjardins” sem a aprovação da *Fédération de Québec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins* ou da *Fédération de Montréal des Caisses Desjardins*. Cabe ressaltar que, até aquele momento, só estas duas Federações que congregavam as cooperativas de crédito ditas “Desjardins”, a primeira fundada em 1932 e a segunda em 1945 (DESJARDINS, 2012).

En 1963, duas leis são criadas e sancionadas, simultaneamente: a *Cooperative Associations Act* e a *Savings and Credit Unions Act* (QUEBEC, 1963a, b). Isso marca a separação do marco legal que regulamentava as cooperativas de crédito e as outras cooperativas, que antes funcionavam sobre a mesma lei.

A Lei chamada de *Savings and Credit Unions Act* continha 113 artigos que tratavam do funcionamento das cooperativas no que dizia respeito aos produtos e serviços permitidos para esta organização; aos membros que podem se afiliar; à constituição de seu capital; ao funcionamento da assembleia geral; do conselho de administração, do conselho fiscal, do comitê de crédito e de outros comitês especiais; aos contratos e às transações passíveis de serem efetuadas por estas organizações; aos investimentos permitidos a estas; à distribuição dos seus ganhos; às auditorias e inspeção; à liquidação, fusões e aquisições.

Pode-se encontrar, na *Savings and Credit Unions Act*, vários artigos que direcionavam para a organização de um sistema em redes. O artigo 10 proibia a utilização de determinadas expressões no nome das cooperativas, caso esta cooperativa não estivesse filiada à federação. Assim, só poderia inserir o termo “*caisse populaire*”, “*caisse Desjardins*” ou “*caisse populaire Desjardins*”, se estivesse aprovada – e filiada – a uma das duas federações Desjardins existentes.

De acordo com essa lei, a decisão de filiação deveria ser pauta da primeira reunião da assembleia (QUEBEC, 1963b) e uma vez filiada a uma federação, a cooperativa deveria utilizar o sistema contábil reconhecido por esta federação, com obrigatoriedade de auditoria desta, ao menos uma vez ao ano.

A *Savings and Credit Unions Act*, também tratava da constituição e do funcionamento das federações, que, para serem autorizadas a funcionar, deveriam ser compostas por, no mínimo, doze cooperativas. Era também prevista a constituição de uma “federação de federações” (QUEBEC, 1963b). Os objetivos das federações, segundo esta lei expostos no Art. 102 eram, entre outros: a) exercer o poder de união (rede); b) instalar os serviços de educação, propaganda, inspeção e assistência técnica; c) propiciar, gerenciar e supervisionar os acordos realizados com e entre as afiliadas; d) determinar o modo de pagamento destas; e e) fornecer condições para facilitar a criação de novas cooperativas; entre outras. Nesta lei, estão descritas e reconhecidas as federações já existentes, a saber:

- a) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins des Trois-Rivières*, de 1920;
- b) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins du District de Quebec*, de 1921;
- c) *L'Union Régionale de Montréal des Caisses populaires Desjardins*, de 1924;

- d) *L'Union Régionale des Caisses populaires du District de Gaspé*, de 1925;
- e) *La Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses populaires Desjardins*, nascida no mesmo mês, após a criação da lei de fevereiro de 1932;
- f) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins de Sherbrooke*, de 1934;
- g) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins du diocese de Rimouski*, de 1937;
- h) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins du diocese de Chicoutimi*, de 1943;
- i) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins de L'Ouest-Quebecois*, de 1944;
- j) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins de St-Hyacinthe*, de 1944;
- k) *L'Union Régionale des Caisses populaires Desjardins de Joliette*, de 1944;
- l) *Fédération de Montréal des Caisses Desjardins*, de 1945;
- m) *La Ligue des Caisses d'Economie du Quebec – Quebec Credit Union League*, de 1940;
- n) *Cendel Credit Union Federation*, de 1951;
- o) *L'Union des caisses d'établissement rural du Quebec*, de 1954; e
- p) *La Fédération des caisses d'économie et de credit du Quebec – The Quebec Savings and Credit Funds Federation*, de 1962.

Em 1968, por meio de uma emenda à lei *Savings and Crédit Unions Act*, determina-se que “qualquer federação com ativos totais superiores a 2.500.000 dólares canadenses terá o poder de adquirir e manter, com a autorização do Ministro das instituições financeiras, empresas e cooperativas, integralizando totalmente as ações ordinárias da corporação” (QUEBEC, 1968, p.551). Conforme Poulin e Tremblay (2005, p. 70),

Em 1959, a Federação tinha negociado um acordo de exclusividade com o Banco Provincial do Canadá que se tornou o agente das cooperativas de crédito. Para por fim a este acordo de exclusividade, os líderes da Desjardins tentam, durante os anos 60, adquirir um banco comercial.

Cabe ressaltar que, até esse momento, as Cooperativas de Crédito Desjardins não conseguiam realizar a compensação de seus cheques e de suas ordens de pagamento por meio da câmara de liquidação. Tal situação tinha inúmeras desvantagens, como, por exemplo, não receber depósitos do governo provincial e federal. Tais depósitos – isentos de juros – eram oferecidos pelos governos a título de compensação por serviços prestados. Outra desvantagem é não ter acesso prioritário à venda de títulos de capitalização do Governo do Canadá (POULIN; TREMBLAY, 2005). Conforme estes autores:

Desde 1970, a Desjardins investe na interconectividade entre as caixas: o que a gente chamou na época de intercaixas. Somos pioneiros nesse aspecto. Sempre estivemos na vanguarda. Principalmente na implantação de serviços eletrônicos,

como guichês automáticos, pagamentos direto (débito automático), serviços on-line, por telefone e internet. A gente usa, até hoje, as mais avançadas tecnologias para aperfeiçoar nossos meios que nos permite atender ao nosso cooperado de maneira eficiente e com o menos custo possível. Então, 1 bilhão de dólares por ano do orçamento da Desjardins é dedicado à tecnologia.

Em 1970, começa uma série de mudanças nas estruturas do Movimento Desjardins, conforme se pode observar no Quadro 12. Organizações privadas são adquiridas para ampliar a oferta de produtos e serviços às cooperativas, outras centrais e cooperativas aderem ao movimento, novas Estruturas de Governança são criadas. As leis seguem acompanhando este movimento:

### Quadro 12 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1972 a 1999

1971-1990	1990-1999
<p>Ingresso de novas centrais e federações de cooperativas de crédito, além da aquisição das operações da Brink's transporte de valores (SÉCUR), da franquia VISA, do terreno onde se localiza o complexo Desjardins e a fundação de uma seguradora, de uma sociedade histórica, da administração de RH, do serviço de pagamentos e da Caixa Central Desjardins.</p>	<p>Aquisição do Laurentian Group, abolição dos comitês de crédito e reestruturação da estrutura de tomada de decisão da rede, implantação do acesso pela internet e telefone. Abertura de uma filial na Flórida.</p>
<p>“An Act to amend the Savings and Credit Unions Act” é aprovada no congresso em 1970;  “An Act respecting the Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins”, é aprovada em 1971 e emendada em 1975, 1978, 1979, 1980 e 1982.  “Savings and Credit Unions Act” é reformada em 1988.  “An Act to replace the Act respecting la Confédération de des Caisses Populaires et D'économie Desjardins du Quebec”, é aprovada em 1989.</p>	<p>“An Act respecting the distribution of financial products and services” é aprovado em 1998.</p>

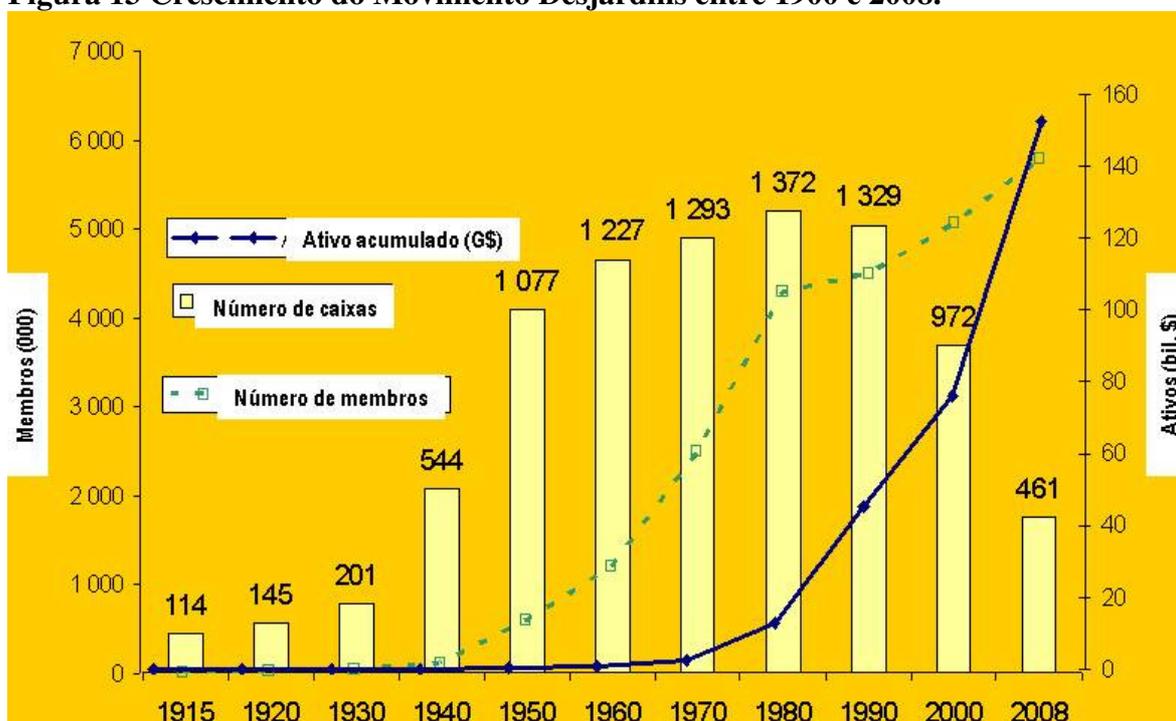
Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Conforme apresenta o Quadro 12, o período entre 1970 e 1990 foi de grande crescimento para o Movimento Desjardins. Na Figura 13, a seguir, observa-se que o total de ativos que o grupo possui sobe de 2,5 bilhões de dólares canadenses no início deste período para 44 bilhões no final deste período. Este crescimento não se deve somente à entrada de

novos clientes, mas, também à unificação do movimento cooperativo na província de Quebec e em regiões próximas.

A Figura 13 ressalta a importância da década de 1970 e 1980 para o Movimento Desjardins. É, basicamente, nestes 20 anos que ocorre o maior crescimento do número de cooperados. É quando esta rede se consolida enquanto instituição financeira da população da província de Quebec, mesmo mantendo seu número de cooperativas. Observa-se, na Figura 13, que o apogeu da criação de cooperativas singulares ocorre 30 anos antes, na década de 1940 e 1950.

**Figura 13 Crescimento do Movimento Desjardins entre 1900 e 2008.**



Fonte: Desjardins (2012).

E as leis seguem acompanhando o movimento. *An Act respecting the Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins* é promulgada em 1971, reconhecendo um novo papel para a Federação: “promover e coordenar a atividade de seus membros e lhes assegurar serviços comuns”. Novas possibilidades de financiamento de suas atividades e investimento de seus recursos também foram promovidas. A *Société d’investissement Desjardins* é criada.

De acordo com a Lei de 1971, artigo 12, o propósito desta companhia é “criar e administrar um fundo de investimento com o objetivo de estabilizar e desenvolver empresas industriais e comerciais, de característica cooperativa ou não, e assim favorecer o progresso econômico da província de Quebec” (QUEBEC, 1971, p.664).

Por esta lei, são considerados membros da federação Desjardins: “*La Société d’Assurance des Caisses Populaires*”, “*Société de Gestion d’Aubigny*”, “*L’institut Coopératif Desjardins*”, “*Association Coopérative Desjardins*”, “*Société de Fiducie du Québec*”, “*Les Placements Collectifs Inc.*”, “*L’assurance-vie Desjardins*”, “*La Compagnie d’Assurance sur la avie Sauvegarde*”, e, “*La Sécurité – Compagnie d’Assurances Générales du Canada*”. O Movimento Desjardins cresce em tamanho e complexidade.

A Brinks, que fazia a segurança e o transporte dos valores monetários na província de Québec, é comprada pelo grupo e transformada na SÉCUR. Isso, também acontece com as operações da Visa. O volume de recursos permite à rede adquirir um grande terreno no centro de Montréal que, mais tarde, se tornará a sede do movimento.

É deste período o surgimento do principal agente financeiro do grupo, responsável pelas intermediações com o mercado financeiro e foco principal de nossa pesquisa. *An Act to amend the Act respecting the Fédération de Québec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins* é sancionado em 22 de junho de 1979, modificando a lei de 1971, e permitindo, entre outras coisas, a incorporação de uma caixa central. Em 1981, nasce a Caixa Central Desjardins do Québec (*La Caisse Centrale Desjardins du Québec* é, por meio do Artigo 23 da referida lei, denominada apenas de “a caixa central”) com a função de:

- a) receber depósitos do governo (provincial, federal e de outros governos internacionais) e de pessoas jurídicas;
- b) conceder empréstimos a governos e outras pessoas jurídicas que possuam ativos depositados;
- c) emitir debentures e outros títulos de obrigações;
- d) hipotecar, penhorar, transmitir e transferir ativos;
- e) subscrever debentures e outras obrigações de terceiros;
- f) tornar-se membro de qualquer associação cujo objetivo seja o de organizar um sistema canadense de compensação e liquidação dos meios de pagamento;
- g) agir em nome de seus membros para a compensação e liquidação dos meios de pagamento, inclusive quanto ao fornecimento das garantias necessárias;
- h) garantir os passivos financeiros de seus associados, desde que não ultrapasse 10% de seu capital; e
- i) representar seus membros em qualquer ato relacionado com o exercício de sua competência (QUEBEC, 1979).

A emenda de 1979 deixava expresso, no artigo art. 31, que os mesmos membros da *Fédération de Québec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins* compõem o quadro de membros desta estrutura de governança. E o artigo 33 dizia que seu capital

consistiria de ações que seriam subscritas por seus membros. Isto implicava dizer que a Caixa Central era de propriedade não só das cooperativas, mas, também das empresas que estavam no sistema à época. Porém, segundo artigo 36, era o Conselho de Administração da Federação que constituiria a Assembleia Geral da Caixa Central. Assim, de acordo com artigo 39 e 39, todo o conselho de administração e os diretores que conduziriam esta estrutura de governança seriam escolhidos pelo Conselho de Administração da Federação e não pelos membros da Caixa Central.

É esta instituição *ad hoc* encarregada de receber os depósitos dos membros da Federação. Fica expresso, no Artigo 40, que tal estrutura “manterá numerário em espécie e depositados em outras instituições financeiras”, além do “ativo em outras moedas” (Art. 41). Haverá, também um rígido controle externo, sendo que: “Seus negócios deverão ser inspecionados ao menos uma vez ao ano; esta inspeção deverá ser realizada por um inspetor designado pelo ministro” das finanças de Quebec (QUEBEC, 1979, p. 1979). Importa acrescentar que:

Durante este período ocorreu a maior unificação das forças de cooperação na área de poupança e crédito do Quebec. Por exemplo, a Credit Union Federation ingressou no Grupo em 1979, e logo foi seguido pela Quebec Credit Union League. Até o final da década de 1980, o grupo foi acompanhado por federações francófonas localizados em Ontário, Manitoba e Acadia. O total de ativos administrados pelo Grupo, que eram de US \$ 2,5 bilhões em 1971, atingiram 44 bilhões de dólares até o início da década de 1990. Não é de estranhar que em 1988 houve uma reformulação completa do quadro legislativo que estava começando a parecer ultrapassado em vista da expansão do Grupo. Sob a nova lei, melhor adaptada ao tamanho e à diversidade de suas atividades, o grupo transformou as empresas subsidiárias em holdings (DESJARDINS GROUP (f), 2012).

É, também em 1979 - mais precisamente no final do ano - que um novo *Act* renomeia a Federação Desjardins em Confederação Desjardins. A partir de 1979, o órgão central desta rede passa a se chamar “*Confédération des caisses Populaires e d’économie Desjardins du Quebec*”, neste ato também abreviada para “A Confederação”.

Em 1980, esta instituição *ad hoc* tem seu objetivo ampliado. Dada a diversificação dos negócios promovidos pela rede de cooperativas de crédito, a Confederação passa a ter o propósito de “promover o desenvolvimento das empresas industriais ou comerciais, seja de natureza cooperativa ou não, e, assim, promover o progresso econômico de Quebec” (QUEBEC, 1980, art. 10, pág. 4).

Cabe ressaltar o contexto geral em que se encontrava a economia canadense, em geral, e da província de Quebec em particular. A década de 1970 apresentou um longo período de inflação incontrolável com risco de recessão constante. Postos de trabalho se fecharam e a taxa de juros atingiu picos somente comparáveis ao da Segunda Guerra Mundial. Ao mesmo

tempo, a rede de cooperativas mantinha quase todos os serviços prestados por outras instituições financeiras. Era necessário agora, uma reorganização estratégica de todo o movimento no sentido de equilibrar e manter seus custos (POULIN; TREMBLAY, 2005).

Uma reorganização estratégica implicava em reordenar as funções de cada instituição a fim de estabelecer suas missões e metas, evitando o choque de funções. Assim, a Confederação assume um papel de planejamento e controle do movimento enquanto a Caixa Central Desjardins fica com a função de tesouraria e intermediação financeira.

É tamanho o controle sobre a função de tesouraria e intermediação financeira do Movimento Desjardins que todos os investimentos permitidos são definidos em lei e remontam a instituições não-financeiras de dentro da província do Quebec. Ou a títulos do governo Canadense e/ou instituições financeiras Canadenses (QUEBEC, 1980, art. 22, 23 e 24). A Bill 192 determina que a Caixa Central deveria fornecer ao Ministro [das finanças] um relatório financeiro detalhado e anual das atividades desta instituição dentro da rede.

Outra emenda à Bill 192, agora em 1982, considerava a Caixa Central Desjardins como uma seguradora de fundos (art. 27.1), de planos de previdência complementar (art. 27.2) e de administração de fundos (de pensão em outros) (art. 27.3) para o caso da compra de instituições com estas características.

Na prática, esta emenda subjugava a Caixa Central – e suas empresas controladas – às leis que regem o funcionamento das seguradoras, dos planos de previdência complementar e dos fundos de pensão. Aqui consta mais um indicativo de que a Caixa Central Desjardins – e sua controladas/coligadas – funcionaria como a instituição financeira do grupo. Conforme Poulin e Tremblay (2005, p.75):

na sequência de discussões iniciadas em 1986, o quadro legislativo e regulamentar foi revisto em profundidade com a atualização da Savings and Credit Unions Act, em 1988, e do Act respecting the Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins em 1989. A primeira lei substitui a maior parte dos regulamentos que se aplicam a cada uma das cooperativas por regulamentos que se aplica a toda a rede. Há uma delegação de poder que aumenta a flexibilidade, permitindo mudanças mais rápidas e reforça o papel das instituições centrais na rede. A segunda lei permite a reorganização da distinguindo claramente a rede de cooperativas Desjardins e suas instituições federativas das instituições subsidiárias que são agrupadas em uma holding, facilitando sua capitalização por parte do mercado através da cessão de uma parte de sua propriedade.

Mais extensa e completa, a nova *Savings and Credit Unions Act* continha 593 artigos que tratavam do funcionamento das cooperativas no que dizia respeito: à sua natureza, objetivos e formas de constituição; às pessoas físicas e jurídicas que podem afiliar-se e como podem desligar-se; aos procedimentos necessários para incorporação e regulamentação de seu capital; ao funcionamento de seus organismos principais, a saber: a) a assembleia geral; b) o

conselho de administração; c) o conselho fiscal; d) o comitê de ética e outros comitês especiais; e e) às funções e deveres dos principais cargos da cooperativa, a saber: a) o presidente, b) o vice-presidente, c) o secretário e d) o diretor-geral; aos contratos e às transações passíveis de serem efetuadas por estas organizações; ao registro e auditoria de suas operações; à distribuição dos seus ganhos; à liquidação, fusões e aquisições.

Este novo ordenamento jurídico obriga todas as cooperativas de crédito a estarem afiliadas a uma federação cuja identificação dá-se por meio de expressões obrigatórias no próprio nome da cooperativa. No artigo 337 desta lei, ainda ressalva-se que, somente as cooperativas podem ser membros das federações. Às outras formas de organização é permitida afiliação como “membro auxiliar”.

Desse modo, às coligadas, controladas e às parceiras reserva-se a condição de membros auxiliares das federações. Isto significa, na prática, que os representantes destas instituições não possuem voz ou voto nos órgãos de representação da rede, ou seja, nas federações e confederações.

Isso representa um grande salto na Estrutura de Governança da rede de cooperativas Desjardins. A partir de então, somente os dirigentes eleitos em uma cooperativa de crédito tomam assento nos conselhos. A partir da *Savings and Credit Unions Act* e do *Act respecting the Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins*, de 1988 e 1989, conclui-se o marco de separação entre os executivos e os dirigentes dentro da rede. Assim, enquanto os dirigentes encarregavam-se dos espaços estratégicos a serem ocupados pelo movimento, os executivos tratavam de operacionalizar suas definições políticas.

Conforme a nova *Savings and Credit Unions Act*, a confederação é uma forma de organização cooperativa com o objetivo de: a) proteger os interesses das federações afiliadas; b) controlar e supervisionar estas federações, bem como suas cooperativas; c) prover serviços educacionais, promocionais, de consultoria e assistência técnica às afiliadas; e d) ingressar em contratos que precisem de representação de toda a rede. Mais específica à rede Desjardins, *An Act to replace the act respecting la Confédération des Caisses Populaires et D'Économie Desjardins du Quebec* foi promulgado em 22 de junho de 1989 contendo 3 divisões claras cuja primeira tratava da Confederação Desjardins.

Denominada no artigo 2, simplesmente como “Movimento de Caixas Desjardins”, a confederação desta rede tinha poderes para atuar como agente organizador da rede. Assim, o “Movimento Desjardins” era autorizado a contratar serviços de gerenciamento, de processamento de dados ou qualquer outro serviço técnico necessário ao seu benefício ou ao benefício de seus membros.

A segunda divisão desta lei tratava da Sociedade de investimento Desjardins. O objetivo principal desta estrutura de governança era “promover o desenvolvimento de empreendimentos comerciais e industriais, de natureza cooperativa ou não, e assim promover o progresso econômico da província de Quebec”. Especificamente, esta instituição tinha poderes para: 1) adquirir ações e títulos de endividamento ou de participação de empreendimentos; 2) arquitetar, prover ou emprestar serviço técnico, de gerenciamento ou de pesquisa; e 3) emprestar ou dar garantias de pagamento às exigibilidades de seus membros (QUEBEC, 1989<sup>6</sup>).

Por fim, a terceira divisão referia-se à “Caixa Central Desjardins do Quebec”. Esta instituição, também tinha natureza cooperativa, com quotas subscritas pelos membros da confederação e assembleia geral constituída pelos delegados representantes do movimento. De acordo com o artigo 31: “Os negócios da Caixa Central devem ser administrados por um conselho de administração composto por diretores eleitos entre os diretores da confederação” (QUEBEC, 1989, pág. 1989).

A Lei de 1989 dotava a Caixa Central de um comitê de ética e um comitê de auditoria. O comitê de ética deveria construir um “código de ética” no sentido de disciplinar a conduta da instituição e de seus integrantes sobre a divulgação de informações confidenciais e a condução dos contratos celebrados com outras instituições, notadamente se tais contratos estivessem em conflito de interesses com outras pessoas jurídicas depositantes ou integrantes do movimento. Esse comitê deveria produzir relatório de suas atividades a ser submetido à aprovação da Assembleia Anual.

O comitê de auditoria deverá examinar todo e qualquer relatório financeiro produzido e submetido ao Conselho de Administração ou certificado por seus diretores, inclusive o relatório de seus auditores. É função deste comitê assegurar que as operações da Caixa Central estejam em conformidade com os padrões e limites fixados pelo Inspetor Geral, submetendo a este, anualmente, relatório.

Está estabelecido neste decreto todo o funcionamento da estrutura de governança responsável pelas principais transações financeiras entre os membros desta rede. É por meio dessa instituição que o Movimento Desjardins regula o desequilíbrio de liquidez existente entre as caixas populares (cooperativas singulares). Trata-se, claramente, da instituição *ad hoc* mais controlada do movimento.

---

<sup>6</sup> A partir da década de 1970, as leis não eram referenciadas utilizando como parâmetro o ano de reinado do monarca inglês, como era anteriormente. Simplesmente utilizava-se a expressão LQ, ou seja, “Lei de Quebec”, seguida do ano em que foi promulgada e o capítulo em que constava no livro daquele ano legislativo.

A emenda de 1989 deixa explícito nos Artigos 52, 53 e 54, respectivamente, a necessidade de manter a liquidez, os ativos em moeda estrangeira e o capital necessário à manutenção das operações das cooperativas do Movimento. O artigo 55 outorgava tal responsabilidade e poder ao Inspetor Geral das Instituições Financeiras, nomeado pelo Ministro das Finanças, para determinar os limites e os percentuais que deveriam ser mantidos pela Caixa Central Desjardins.

Novamente, na primeira metade da década de 1990, a economia de Quebec passa por um período difícil. O Movimento Desjardins, fortemente vinculado a esta economia, como se pode perceber nos parágrafos supracitados, precisa readequar-se. Um relatório do comitê *ad hoc* para o controle dos custos de operação da época, apresentado na reunião da Confederação em outubro de 1996, ilustra o período:

O clima econômico mina a confiança do consumidor e leva a uma desaceleração significativa do crédito, especialmente no mercado imobiliário, que literalmente desabou. Os efeitos da recessão são sentidos em toda a rede, que mostrou um declínio significativo na rentabilidade em 1995, devido ao alto nível de empréstimos inadimplentes. A situação é particularmente difícil para os bancos da área de Montreal, pois além de evoluir no mercado onde a concorrência é mais forte, eles precisam lidar com uma economia cujo desempenho é afetado por uma queda significativa no emprego e uma taxa de desemprego se aproxima de 13% em 1996 (DESJARDINS, 1996).

Esse período é crucial no entendimento da evolução das estruturas de governança e dos custos de transação na Rede Desjardins para o que se encontra atualmente. Assim, vale ressaltar que, neste período, esta rede detinha 41,7% dos depósitos em poupança, bem como 37,7% das hipotecas residenciais do mercado da província de Quebec.

É neste período que a rede Desjardins toma a configuração que se encontra atualmente, consolidado, com todas as cooperativas Francófonas do Quebec, vinculadas a uma rede com mais de 50 empresas de apoio. Com tamanha fatia de mercado, e com suas Estruturas de Governança fortemente vinculadas ao desenvolvimento da província de Québec, qualquer forte redução na economia desta província resultaria em um forte colapso na economia da rede:

É neste contexto que os líderes da Desjardins revisam a questão da partilha de responsabilidades e desenvolvem o conceito da "Cooperativa do amanhã", centrada nos serviços financeiros, proativa em sua relação de negócios com seus membros e equipada com ferramentas de informação eficazes para apoiar a consultoria financeira. (...). Além disso, a pressão para reduzir os custos acabará por ser o principal fator forçando uma revisão nas estruturas dos organismos de apoio à rede e uma reconfiguração na rede de cooperativas (POULIN; TREMBLAY, 2005, p. 85).

No relatório apresentado em 14 de outubro de 1998, a comissão apresenta uma longa lista de medidas a serem tomadas no que tange ao status quo organizacional. É proposto, entre outras coisas, a revisão do modo de taxação dos serviços da Confederação, a adoção de uma gestão reagrupada e comum dos fundos de liquidez da federação, a revisão dos papéis e das responsabilidades de cada nível da rede, o desenvolvimento de uma maior sinergia entre as filiais que oferecem os produtos e

as caixas na rede e a centralização, dentro das Federações, da gestão dos prazos dos ativos e passivos das caixas (*la gestion de l'appariement*)” (POULIN; TREMBLAY, 2005, p. 129).

Assim, 11 anos depois, um novo “*Act respecting the Mouvement Desjardins*” foi promulgado. Basicamente, esta emenda à lei anterior altera algumas funções e autoriza algumas ações das três principais instituições do Movimento: à Confederação Desjardins, principalmente, dá o direito de transacionar com governos e instituições fora da província e do país; à Sociedade de Investimento Desjardins, neste ato, renomeada para Investimentos Desjardins, deu poderes de uma Sociedade Anônima, uma *holding* de investimentos. A maior parte das modificações ocorreu, novamente, com relação à Caixa Central Desjardins:

Esta transformação do mercado de poupança é parte de uma tendência mais ampla em que o papel das instituições financeiras muda gradualmente a função da intermediação financeira para a função de um intermediário de mercados. Historicamente, as receitas de instituições bancárias vieram, principalmente, da diferença entre as taxas de juros pagas aos titulares de depósitos e das taxas de juros cobradas dos mutuários. Gradualmente, com essas mudanças de função, uma proporção crescente das receitas vem de comissões e taxas cobradas para transações no mercado bem como honorários por gerenciar os ativos financeiros que são investidos nos mercados. Este novo papel exige o desenvolvimento da capacidade de negociar nos mercados (TREMBLAY, POULIN, 2003, p. 16).

À Caixa Central foi dado o direito de negociar com governos provinciais e estrangeiros, além do Governo do Canadá. Com *status* de federação, ganhou o direito de incluir membros auxiliares em seus quadros e de negociar com outras instituições diretamente, em favor do grupo. Contudo, a maior parte de suas regras passou para seus estatutos, a ser modificado por meio de assembleia geral.

Na aproximação de seu segundo século de existência, o Grupo Desjardins havia atingido transformações importantes. Em 1996, os dirigentes das cooperativas revisaram toda estrutura organizacional e de tomada de decisão das cooperativas, e aboliram a estrutura do comitê de crédito. No congresso de 1999 eles optaram por mesclar a confederação e as federações em uma única organização (DESJARDINS GROUP (g), 2012).

Das federações que restaram, a “*Caisses Populaires Acadiennes*” e “*Caisses Populaires du Manitoba*” são as mais importantes visto que intermediam as relações entre as cooperativas de crédito daquelas províncias. Em entrevista pessoal com o pesquisador, Marie-Hélène Begin, Conselheira para os Assuntos Institucionais do Movimento, comentou que, “elas operam independentemente do Movimento Desjardins, mas compram vários de nossos produtos e serviços”. Quanto a Ontário, o Movimento Desjardins possui uma representação direta naquela província.

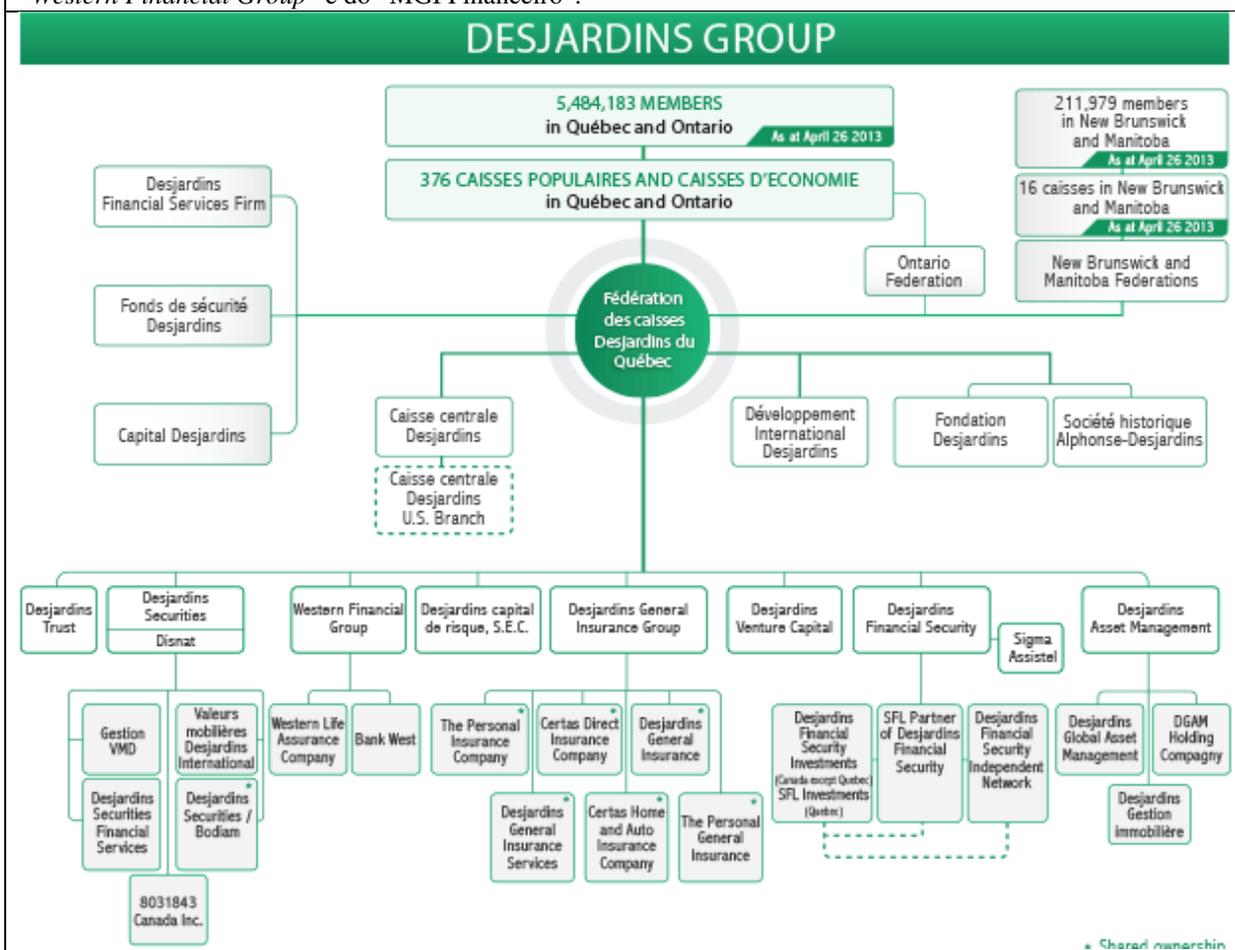
O Quadro 13 apresenta uma simplificação da atual estrutura dessa rede de cooperativas de serviços financeiros. Com algumas federações em Ontário, Manitoba e Novo Brunswick intermediando a relação entre as cooperativas singulares daquelas províncias e a

Confederação Desjardins, a maior parte das cooperativas possui vínculo direto a esta que, por sua vez, detém o controle de 10 empresas *holdings*, com características de Sociedades por Ações, que, por sua vez, detém o controle de outras 69 empresas:

### Quadro 13 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 2000 até o presente.

2000 – atual

Fusão das 11 Federações e da Confederação, reorganização e simplificação das estruturas internas, aquisição do “Western Financial Group” e do “MGI Financeiro”.



“An Act respecting the Mouvement Desjardins”, é aprovada em 2000 e emendada em 1975, 1978, 1979, 1980 e 1982.

“An Act respecting Financial Services Cooperatives”, é aprovada em 2000 e emendada em 2002, 2003, 2004, 2005, 2008, 2009, 2010 e 2011.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Nas províncias de Quebec e Ontário restam 397 Cooperativas de Crédito que, juntas, colecionam 5,5 milhões de cooperados. Estas cooperativas elegeram 5.268 dirigentes nos mais diversos escalões da rede. São estes dirigentes os responsáveis por definir as políticas e os planejamentos para todo o Movimento Desjardins (IOFSC, 2012). Atualmente, a missão deste movimento é:

Contribuir para o melhoramento da economia e do bem-estar social das pessoas e da comunidade dentro dos limites possíveis e de seu campo de atividade: 1)

Continuamente desenvolvendo um rede integrada de cooperativas de serviços financeiros seguros e lucrativos, de propriedade e administrada por seus associados, tanto quanto uma rede de organizações financeiras complementares e de retornos competitivos, também controlada por seus associados; e, 2) Educando pessoas, particularmente seus associados, dirigentes e empregados, sobre democracia, economia, solidariedade, responsabilidade individual e coletiva (Desjardins Group, 2011 (b), p. 3).

A maior mudança no novo ordenamento jurídico, diz respeito ao *Act respecting Financial Services Cooperatives*, visto que o *Act respecting the Mouvement Desjardins* foi quase todo transferindo poderes para os estatutos internos das instituições *ad hoc* da rede. O *Act respecting Financial Services Cooperatives* é a nova *Savings and Credit Unions Act*.

Concernente a essa lei, originalmente composta de 731 artigos, pode-se dizer que é bastante abrangente, visto que procura definir uma Cooperativa de Crédito no que diz respeito: à sua natureza, objetivos e formas de constituição; à composição de seu capital; às suas atividades e poderes; à divisão das sobras; às funções e deveres dos principais cargos da cooperativa; à sua admissão ou retirada da rede (no caso federação); àqueles permitidos de associar-se; ao funcionamento da assembleia geral e dos outros órgãos de decisão e controle.

Diz respeito, também ao seu gerenciamento e administração; às fusões, incorporações, liquidações e dissoluções; ao funcionamento de sua federação; à administração de seu capital; à administração de sua liquidez; aos investimentos permitidos para estas instituições; ao fundo de segurança; à supervisão e ao controle da autoridade monetária dos mercados financeiros e os poderes regulatórios do governo sobre estas instituições cooperativas; e, às penalidades impostas àqueles que infringirem os artigos.

Sobre esta lei, atualmente em vigor para as cooperativas da rede Desjardins, é importante destacar que manteve a escala de evolução das legislações anteriores. Assim, uma cooperativa é “uma pessoa jurídica em que pessoas - físicas ou jurídicas - com necessidades econômicas e sociais em comum formam uma instituição de depósitos e serviços financeiros cujo objetivos e regras de funcionamento são definidos em lei”. De modo análogo, uma federação é uma rede de cooperativas e (outras) federações de serviços financeiros” (QUEBEC, 2013, p.1).

Tais instituições têm como principal missão apoiar o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas. Percebe-se, assim, um forte vínculo destas instituições com as comunidades cujos associados fazem parte. A federação, que é a principal estrutura de governança dessa rede, deve:

- a) Proteger os interesses das cooperativas e apoiar seu desenvolvimento;
- b) Agir no controle e na supervisão destas instituições bem como nas instituições criadas e/ou incorporadas pela rede;

- c) Fornecer os serviços de que estas instituições necessitam;
- d) Promover o desenvolvimento ordenado da rede, preservando as características comuns dos membros de cada cooperativa de crédito; e
- e) Definir objetivos comuns para o grupo e coordenar suas atividades (QUEBEC, 2013, p.1).

Em entrevista, Marie-Hélène Begin comenta:

A proposta de ter uma federação é para enfrentar a concorrência dos bancos. As caixas possuem um contrato de sinergia entre elas para ser mais eficientes, para fazer economias de escala, ser mais competitivas. Isto se faz tentando encontrar um justo equilíbrio entre a autonomia de cada uma das caixas, que são entidades jurídicas autônomas e a necessária solidariedade da rede para melhor enfrentar a concorrência.

Assim, o Movimento Desjardins possui a função e os poderes de agente organizador da rede, e somente as cooperativas de serviços financeiros são membros efetivos da rede. O *Act respecting Financial Services Cooperatives* mantém a restrição de que somente cooperativas possuem voz e voto junto à federação. As demais empresas constituem-se membros auxiliares ao Movimento.

Desde as primeiras iniciativas do estenógrafo Alphonse Desjardins até o começo deste novo milênio, percebe-se uma atuação intensa do governo Canadense e, mais particularmente, do governo da província de Quebec, no sentido de acompanhar e apoiar a evolução desta rede de Cooperativas de Crédito. Pode-se verificar, inclusive, por meio deste breve relato histórico-institucional, uma grande interação entre o governo, a comunidade e estas instituições.

Percebe-se, também, uma evolução das Estruturas de Governança, dos aparatos de regulação e do ambiente institucional no sentido de especializarem-se, cada qual, em suas funções específicas. Houve neste caso, uma aproximação deste tipo de instituição com as atividades e funções de uma instituição pública. Tanto é que sua missão principal, determinada por lei, passa a ser apoiar o desenvolvimento das comunidades onde cada uma está inseridas. A empresa cooperativa, nesse caso, é, de fato e de direito, uma empresa local. Marie-Hélène Begin, continuando sua entrevista, pondera:

No que diz respeito à rentabilidade, a Desjardins tem uma rentabilidade que se compara a dos bancos. É interessante saber que somos uma instituição financeira que tem uma missão social. É lógico que a gente tem que ter um bom desempenho financeiro, mas também tem a missão de ter um bom desempenho cooperativo, então contrariamente às empresas capitalistas.

O *Act Respecting Financial Services Cooperatives* – *Act* resguarda essa função de empresa comunitária e ressalva o aspecto local das cooperativas de serviços financeiros e de sua rede. Dos primeiros atos relativos à constituição destas cooperativas até os atos necessários para a dissolução ou fusão destas empresas, todo o seu funcionamento é previsto em lei. Assim, segundo o *Act*, uma cooperativa de serviços financeiros em Quebec deve

possuir, obrigatoriamente, os seguintes cargos e organismos (Art. 226): Diretor Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Os membros do Conselho de Administração são os mandatários da cooperativa (art.99). A estes cabem todas as negociações, acordos e contratos da cooperativa com as outras instituições da rede (art. 242). Estes são eleitos por meio de uma assembleia geral e a eles é dado o poder para dirigir e coordenar todos os trabalhos da cooperativa, incluindo a contratação dos executivos desta. Suas atividades, poderes e deveres são reguladas, sobretudo, pelo *Act* e pelo estatuto aprovado em Assembleia Geral e que regulamenta as atividades da cooperativa.

O principal executivo de uma cooperativa é o Diretor Geral, pois detém o poder para assinar todos os contratos, bem como dirigir os trabalhos internos. Suas atividades, poderes e deveres são regulados pelo *Act* e pelo estatuto da cooperativa. O Conselho Fiscal supervisiona as atividades do Conselho de Administração e do Diretor Geral. Pela lei, cabe a este organismo zelar para que as salvaguardas acordadas em lei e no estatuto da cooperativa sejam cumpridas. Para tanto, o artigo 263 do *Act* dá, a esse conselho, amplo acesso a todos os registros e atividades realizados dentro da cooperativa, e o artigo 265 lhe dá poderes para suspender a atividade de qualquer membro ou trabalhador desta, solicitando intervenção da federação.

As principais salvaguardas para as operações e acordos/contratos realizado na rede também já estão previstos no *Act*. Entre estas salvaguardas, o *Act* dá poderes à federação para: 1) examinar todo e qualquer os registros da cooperativa, se necessário; 2) desenvolver e prover qualquer serviço necessário para a rede de cooperativas; 3) atuar junto às cooperativas no estabelecimento e na provisão dos serviços que estas irão prover a seus cooperados; 4) intervir no funcionamento destas, seja temporariamente – a pedido do conselho fiscal – ou seja, liquidando-a; 5) definir padrões para administração e controle destas.

Cabe ressaltar que todos esses padrões e controles, bem como os estatutos destas cooperativas, deverão ser encaminhados para a Autoridade do Mercado Financeiro do governo da província. Na rede formada pelas cooperativas de Quebec, segundo Poulin e Tremblay (2005, p. 75):

A Federação é a grande central de apoio e tem um papel de orientação, controle e vigilância para todas as atividades. Isto é específico [na Rede Desjardins de Quebec] porque há 25 anos o governo de Quebec entregou ao Movimento Desjardins a inspeção e verificação de todas as suas caixas. Então, graças a nossa rede de informática, temos nossas caixas todas conectadas em rede e desenvolvemos uma expertise em vigilância e inspeção à distância, com sistemas de alerta quando verificamos algum problema. Ainda assim, a cada 18 meses, a gente tem inspetores

que vão a cada caixa. E o Governo de Quebec, com a Autoridade [do mercado] Financeiro, ficou com a vigilância e inspeção da Federação.

Como se pode observar, o principal incentivo legal para a formação da rede encontra-se na primeira divisão do Capítulo VIII do *Act* que trata da admissão das cooperativas em uma federação. Toda esta divisão esclarece que, dentro da província de Quebec, uma cooperativa de serviços financeiros só pode funcionar como tal, caso esteja associada a uma federação de cooperativas.

Historicamente, resta acrescentar que, em Quebec, o movimento do Cooperativismo de Crédito ocorreu, de modo que só existe uma federação de cooperativas de serviços financeiros: A Federação de Caixas Desjardins do Quebec, também chamada de Movimento Desjardins (QUEBEC, 2013, Art. 689).

#### **4.1.2 O ambiente institucional-legal Canadense**

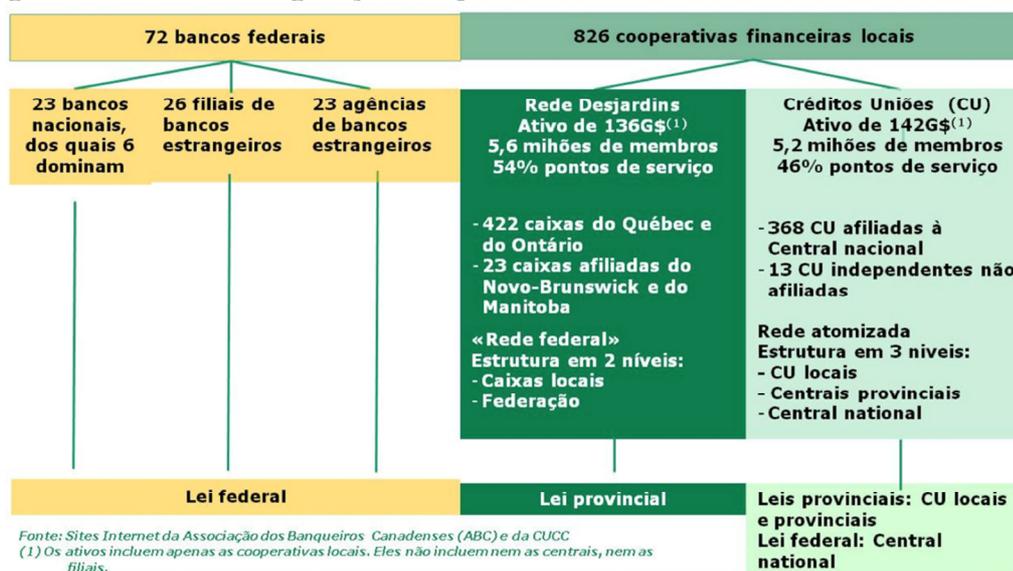
No Canadá, o sistema legal trata de maneira diferente as Cooperativas do Movimento Desjardins (*Financial Services Cooperatives*), as Uniões de Crédito (*Credit Unions*) e os Bancos Federais, como tais instituições são chamadas. Enquanto nas províncias de maioria anglófona, tais cooperativas são denominadas Uniões de Crédito, nas províncias Francófonas elas possuem outra denominação. Tal diferenciação resulta em tratamentos legais diferenciados, também visto que é a província quem possui competência para legislar sobre cooperativas no Canadá.

A exceção se dá pela Central Nacional das Uniões de Crédito, que é fiscalizada e regulamentada pela legislação nacional. A Figura 14, a seguir, retrata o modo como o sistema financeiro é regulado e supervisionado pelas autoridades canadenses. Os bancos federais – instituições financeiras de capital nacional ou internacional, com atividades em uma, duas ou mais províncias – são regulados e supervisionados por leis e organismos federais.

As uniões de crédito (*credit unions*) – como são chamadas as Cooperativas de Crédito das províncias canadenses com maioria anglófona – são reguladas e supervisionadas por leis e organismos provinciais. Contudo, sua central nacional é regulada por lei federal. De acordo com Marie-Hélène Begin, em entrevista:

As Credit Unions estão sob jurisdição das suas províncias respectivas. O senhor Desjardins também ajudou na criação das primeiras Credit Unions no Canadá de língua inglesa, seguindo esse modelo de estar sob jurisdição provincial. Porém, a central nacional, que abrange todas as Credit Unions, submete-se à Lei do Canadá.

**Figura 14 Modos de regulação e supervisão do Sistema Financeiro Canadense**



Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Particularmente, na província de Quebec, de maioria francófona, estas organizações são denominadas cooperativas de serviços financeiros (*Financial Services Cooperatives* ou *Caisses*). Nesta província, a supervisão e a regulação destas organizações fica a cargo da Autoridade do Mercado Financeiro.

O marco legal é complementado por *An Act respecting financial services cooperatives* (Chapter C-67.3) e por *An Act respecting the Mouvement Desjardins* (Bill nº 238, aprovada em 20 de dezembro de 2000, posteriormente emendada pela Bill nº 127, aprovada em 6 de dezembro de 2005). Este último regula as cooperativas de serviços financeiros, particularmente no que concerne o Movimento Desjardins.

Isto significa que a rede Desjardins segue a lei provincial, no que concerne às suas atividades na província de Quebec. As suas atividades fora da província são regidas pela lei das associações de cooperativas de crédito (CANADA, 1991, c. 48). Importante dizer que a Autoridade do Mercado Financeiro - AMF é uma instituição criada pelo governo do Quebec. Para o Governo do Canadá, existe a Superintendência das instituições financeiras, responsável por regular e supervisionar o setor. Essa Superintendência, também supervisiona o Movimento Desjardins como um todo, no nível da Federação Desjardins.

Com respeito à AMF, sua função principal é proteger os consumidores destas instituições financeiras, no que diz respeito ao atendimento às suas reclamações. Cabe-lhe: a) assegurar que os padrões de solvência, liquidez e capital estejam sendo praticados pelas instituições sob sua responsabilidade; b) supervisionar as atividades destas instituições, do

mercado de capitais e de derivativos. Assim, a AMF recebe e fiscaliza toda mudança de estatuto e todo relatório que o Movimento Desjardins produz. Toda demanda referente aos desacordos comerciais e/ou mediações de conflitos também são resolvidas por esta autoridade governamental.

Aberturas, fechamentos e fusões de cooperativas também são de competência da AMF, dependendo de sua autorização. O Artigo 292 do *Act* obriga a federação a comunicar quaisquer destas decisões à AMF. Mudanças no estatuto de qualquer dos membros da rede também devem ser informadas, e relatórios anuais desses membros são obrigatórios.

O *Act respecting the Autorité des Marchés Financiers* reconhece que a AMF pode ser auxiliada por instituições com a função de monitorar e supervisionar a conduta dos membros de uma rede. Essas instituições são chamadas de “organizações autorregulatórias”. Nos termos do Artigo 9 desta lei,

a autoridade (do mercado financeiro) pode, para verificar a conformidade (das instituições financeiras) delegar, por acordo, a totalidade ou parte de suas funções de fiscalização e poderes para uma organização auto-regulatória, definida de acordo com a título III (desta lei).

Tal acordo deve ser sancionado pelo Governo e a AMF guardará, sob seu poder, todos os registros da execução deste acordo. Todas as alterações ocorridas dentro da rede também deverão ser informadas. A AMF tem o poder de rever tal acordo quando julgar necessário bem como de realizar suas próprias inspeções. O *Act respecting financial services cooperatives* dá, às federações das cooperativas, parte dos poderes de regular as cooperativas sob sua tutela.

Assim, como historicamente já vinha acontecendo, a federação detém os poderes de agente regulador e fiscalizador dos acordos e das operações das cooperativas. O *Act* dá poderes à federação para agir em nome da AMF e informá-la quando notar qualquer alteração ou conduta inadequada. A lei máxima que regula as cooperativas de serviços financeiros na província de Quebec, praticamente obriga as cooperativas a serem reguladas por uma federação e se vincularem em rede.

De acordo com o *Act*, a Federação Desjardins tem a personalidade jurídica de uma associação cooperativa cujos membros efetivos só podem ser cooperativas de serviços financeiros. Outras personalidades jurídicas só podem ser admitidas como membro auxiliar (art. 285). Teoricamente, a distinção serve para separar os proprietários – membros efetivos, e, portanto, com direito a voto – de outras organizações da rede (membros auxiliares). O *Act*, em seu Artigo 295, estabelece, contudo, que os membros auxiliares terão alguma participação no conselho de representantes que constitui a Assembléia Geral da Federação.

A Federação, por ser, também uma cooperativa, deve constituir Assembleia Geral para eleger os representantes que atuarão como mandatários da instituição. Estes mandatários formam o Conselho de Administração e responsabilizam-se, tal qual o Conselho de Administração das cooperativas, por todas as negociações, acordos e contratos do Movimento Desjardins com outras instituições dentro e fora da rede (QUEBEC, 2005, art. 324). Este conselho, em conjunto com o Conselho de Ética constituem os organismos internos desta federação e é no estatuto – não mais na legislação – que estabelecem-se os regulamentos para as eleições de seus mandatário.

A legislação prevê apenas que sua Assembleia Geral deva reunir-se ordinariamente uma vez por ano. Contudo, esta pode reunir-se, extraordinariamente, a pedido do Conselho de Administração ou do Conselho de Ética, ou ainda, sob a requisição de 100 membros ou de 1/3 dos membros presentes na última Assembleia Geral.

As principais funções desta Assembleia é: 1) analisar e aprovar o relatório anual da rede e o relatório de atividades do Conselho de Ética; 2) Decidir quanto à alocação das sobras da rede; 4) Eleger, quando necessário, novos membros para substituir aqueles que sairão dos conselhos da federação; 5) Eleger um auditor para a federação; e 6) Sabatinar os membros do Conselho de Administração e do Conselho de Ética da federação quanto às operações desenvolvidas ao longo do ano.

Na legislação já estão definidas as funções do Conselho de Administração da Federação. Sob a necessidade de renovar 1/3 de seus membros a cada ano e com mandato outorgado por 3 anos, estes mandatários são eleitos com a seguinte função, de acordo com o *Act*:

- a. Cumprir e fazer cumprir os regulamentos, normas e acordos aprovados em leis, estatutos e regimentos;
- b. Estabelecer uma política sobre as práticas de gerenciamento prudente dentro da rede;
- c. Auxiliar o Conselho de Ética com os instrumentos necessários para conduzir suas atividades;
- d. Fornecer à AMF documentos, autenticados e certificados, sobre qualquer conduta da federação e de seus membros;
- e. Coletar e custodiar os registros das operações da rede;
- f. Determinar a taxa de juros sobre os títulos emitidos pela Federação, bem como a política para fixação das taxas de juros de poupança e crédito;
- g. Controlar os investimentos realizados pela Federação;

- h. Garantir a Federação contra os riscos de incêndio, roubo e apropriação indébita por seus administradores e empregados;
- i. Designar os membros que serão autorizados a assinar os contratos e outros documentos em nome da federação;
- j. Dar relatório de suas atividades e da Federação durante a Assembléia Geral; e
- k. Auxiliar e facilitar o trabalho das pessoas designadas para auditar e inspecionar a Federação.

A legislação, também estabelece as atividades do Conselho de Ética, cujas funções são: 1) verificar a independência e a imparcialidade dos serviços de inspeção e auditoria; 2) assegurar que os códigos de ética e de conduta profissional estejam sendo observados; 3) intervir, a pedido do conselho de administração e/ou do conselho fiscal de uma cooperativa, no sentido de solucionar uma situação de conflito de interesse; 4) responder a qualquer solicitação do conselho de administração, no que diz respeito à ética ou à conduta profissional; e 5) aconselhar e auxiliar as decisões do conselho de administração na implementação ou revisão das políticas e orientações da Federação, particularmente no que diz respeito aos acordos no sentido de proteger os interesses da Federação e de seus membros.

Assim, sob a condução desses dois organismos, à Federação são concedidos poderes para: 1) examinar os livros e registros de qualquer membro; 2) supervisionar, dirigir ou administrar os negócios de uma cooperativa por um tempo específico e sob a concordância do seu conselho de Administração; 3) desenvolver e fornecer qualquer serviço que seja para o benefício dos membros desta rede; 4) participar da implementação e da administração dos serviços que as cooperativas irão fornecer; 5) agir como um administrador temporário e provisório na liquidação de uma cooperativa; 6) liquidar ou custodiar as obrigações das quais a cooperativa é credora; e 7) dar presentes em nome da rede.

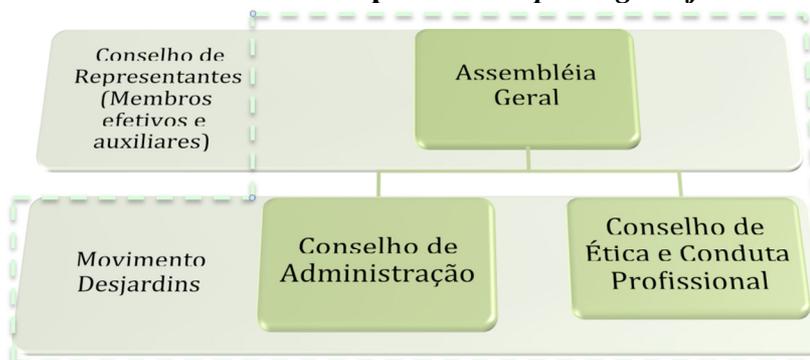
A Federação, também tem poderes para definir os padrões de conduta e os procedimentos que serão adotados pela rede no que diz respeito à: 1) requisitos necessários para os sistemas contábeis e para o registro das operações da rede; 2) procedimentos para gerenciamento, preservação e destruição de documentos e registros das cooperativas e membros; 3) plano de contas e o sistema de registro das operações de seus membros; 4) gerenciamento dos fundos criados pela rede; 5) relatórios a serem entregues pelas cooperativas; 6) remuneração do presidente do conselho de administração bem como dos outros membros deste conselho e do conselho fiscal; 7) limite das reservas que deverão ser mantidas para honrar débitos duvidosos e perdas contingenciais; 8) alocação das sobras e

outras reservas; 9) conduta e os limites para o gerenciamento dos riscos; e 10) as práticas administrativas e comerciais prudentes a serem conduzidas dentro da rede.

A legislação vigente outorga poderes à Federação para definir os padrões de oferta e fornecimento de produtos e serviços financeiros às cooperativas, incluindo: 1) a emissão, endosso, aceitação e desconto de notas promissórias, letras de câmbio e outros instrumentos financeiros negociáveis; 2) a gestão da tesouraria, dos caixas eletrônicos (ATM's) e dos serviços de *factoring*; 3) os cheques de viagem; 4) os cartões de crédito e de débito; 5) os planos de previdência complementar e de poupança; 6) a distribuição e comercialização de ações e títulos de capital, bem como de títulos de dívida emitidos por instituições privadas e/ou governamentais; e 7) o exercício de atividades e práticas comerciais relacionadas com a distribuição de produtos e serviços financeiros em que as cooperativas de crédito exercem suas atividades.

É, principalmente, sobre estas últimas transações e os custos para se negociá-las e estabelecê-las que esta tese está focalizada. Ao que se pode verificar, a Estrutura de Governança criada para gerenciar estas transações segue, segundo o ambiente institucional construído para estas organizações, o esquema proposto na Figura 15:

**Figura 15 Ambiente Institucional criado pelo Act Respecting Desjardins Mouvement**



Fonte: Dados de pesquisa (2012).

Assim, dos membros efetivos e auxiliares da Federação emanam os indivíduos que compõem a Assembleia Geral e definirão, ano a ano, os verdadeiros mandatários da instituição *ad hoc* que supervisiona, controla e organiza toda a rede. A definição dos procedimentos para eleição do conselho de representantes que compõem a Assembleia Geral é delegada ao estatuto da Federação pelo artigo 297 do Act (QUEBEC, 2000). Os acordos mais importantes surgem ao serem definidos os mandatários de todo este sistema. A partir daí, estes mandatários implementam tais acordos, supervisionam e controlam – salvaguardam - os acordos existentes e prestam contas de suas ações ao final do período.

Todo esse conjunto de procedimentos definidos em lei pelo *Act* é supervisionado pela AMF. Como dito, os poderes e as funções de cada organismo, também estão previstos na lei provincial, de modo que se encontram padronizados e estruturados contratualmente. Resta salientar que, por se tratar de lei, tais acordos não podem ser revistos pelos integrantes da rede. A única forma de alteração desses acordos é a partir da iniciativa dos representantes do povo, no parlamento de Quebec.

Outros acordos e contratos com objetivo de alterar a Estrutura de Governança do Movimento Desjardins – e assim os Custos de Transação – estão estabelecidos no estatuto e demais documentos da Federação. Trata-se de regras e procedimentos que podem ser alterados dentro da rede Desjardins, que são tratados no próximo tópico, ao analisar-se a atual Estrutura de Governança da rede.

Por fim, outro contrato de mais longa duração – e que fecha o marco legal importante para os Custos de Transação desta rede – é o *Act respecting the mouvement Desjardins*. Vindo como uma evolução da primeira lei que tratou desta rede, de 1971, a lei promulgada em 2000 foi reformada em 2005. Este marco legal divide-se em 3 capítulos principais que tratam de 3 instituições de governança *ad hoc* encontradas na rede Desjardins: a Federação das Caixas Desjardins do Quebec, a Caixa Central Desjardins do Quebec e a Sociedade de Investimento Desjardins.

Quanto à Federação, a lei confere dois novos poderes, além daqueles determinados no *Act respecting financial services cooperatives*: 1) receber depósitos de qualquer governo fora de Québec, incluindo agências governamentais; e 2) estender crédito e outros produtos e serviços financeiros a estes governos. Assim, a Federação tem poderes para atuar como agente financeiro de governos e instituições governamentais fora de Quebec, ampliando e internacionalizando a capacidade de negócios da rede.

A Sociedade de Investimento Desjardins é uma companhia de capital aberto, também regida pela lei relativa ao Movimento Desjardins. Seu propósito, de acordo com a lei, é “promover o desenvolvimento de empreendimentos industriais e comerciais, de natureza cooperativa ou não, e assim promover o progresso econômico de Quebec” (QUEBEC, 2000, art 58, p. 13).

Trata-se de uma *holding*, com poderes para adquirir títulos e valores mobiliários e conceder empréstimos ou títulos de fiança. Esta *holding* pode criar, fornecer ou contratar serviços técnicos, seja para si ou para outros, controlados ou não por ela. É a partir desta que a Rede Desjardins possui a maior parte das empresas que, atualmente, fazem parte do grupo: seguradoras, administradoras de ativos imobiliários, grandes empreendimentos imobiliários,

administradoras de fundos específicos. Grande parte das mais de 70 instituições pertencentes ao grupo é controlada por esta instituição.

A Caixa Central Desjardins, como é definida nesta lei, constitui-se, também por força desta, em uma cooperativa de serviços financeiros. A esta cooperativa também se aplica o *Act* para cooperativas, visto que tal instituição atua com “alguns poderes de federação”. Isto implica dizer que a eleição de seus mandatários não segue os padrões de uma cooperativa comum. Apesar de possuir membros efetivos (Federação e demais cooperativas de serviços financeiros) e auxiliares (outros depositantes), sua Assembleia Geral é composta dos mesmos membros que compõem a Assembleia da Federação, escolhidos por meio do Conselho de Representantes.

É essa Assembleia Geral que elege o Conselho de Administração desta instituição *ad hoc*. Trata-se de uma instituição tão controlada pela rede que recebe, também, algumas modificações impostas pela lei do Movimento Desjardins: pelo menos  $\frac{3}{4}$  do Conselho de Administração da Federação deverão fazer parte do Conselho de Administração da Caixa Central. Do mesmo modo, o presidente do Conselho de Administração da Federação é o presidente do Conselho de Administração da Caixa Central. São estes mandatários que devem decidir quem será o diretor-geral da instituição:

O presidente da Federação de Caixas Desjardins do Québec é, para o mandato que lhe é concedido, presidente do Conselho de Administração e [também] CEO da Caixa Central Desjardins. O Conselho de Administração deve, durante ou após a Assembleia Anual, escolher um ou mais vice-presidentes e um secretário entre seus diretores. O conselho de Administração deve, também escolher um diretor-geral que não precisa ser deste conselho. As funções do diretor-geral serão exercidas sob a direção do presidente do Conselho de Administração e [também] CEO [desta instituição]” (QUEBEC, 2000, art. 20, p. 6).

De maneira semelhante à Federação, é permitida à Caixa Central Desjardins, por força dessa lei, receber depósitos de governos e agências governamentais estrangeiras, bem como estender-lhe seu crédito. Contudo, somente a esta instituição é permitida tomar assento e agir junto a Associação Canadense de Pagamentos - CPA. É esta instituição a responsável por “fornecer, de maneira segura e eficiente, os sistemas de compensação e liquidação necessários para atender as necessidades de pagamento dos canadenses” (CPA, 2013, p.1).

A CPA é responsável por transferir recursos financeiros entre as instituições financeiras que operam dentro do Canadá. Assim, a cada dia, essa instituição é responsável por compensar e liquidar as dívidas que uma instituição financeira contrai com outra, em decorrência das milhares de transações que ocorrem na transferência de recursos financeiros dos agentes econômicos canadenses, seja por meio de transferência eletrônica de fundos, por

compensação de cheques ou por pagamentos com cartão de crédito ou débito. É essa instituição que fornece os mecanismos pelos quais o cliente de uma instituição financeira transfere seus recursos para os clientes de outra instituição financeira (CPA, 2013, p. 3). Conforme expõe Marie-Hélène Begin, em sua entrevista:

A Caixa Central é uma cooperativa cujos cooperados são as caixas e a Federação. É realmente o braço financeiro do Movimento. É o tesoureiro da Desjardins. É a Caixa Central que nos representa no mercado e é graças a ela que a gente recebe grandes notas nas agências internacionais.

Percebe-se, pela atual lei que regula o Movimento Desjardins em Quebec e pelas entrevistas conduzidas, a importância dada a estas três instituições: a Federação, a Sociedade de Investimento e a Caixa Central. Como dito, a Federação parece atuar como agente organizador e controlador da rede; a Sociedade de Investimento como agente investidor e aplicador dos recursos; a Caixa Central, como o agente financeiro das cooperativas, por meio do qual se intermediam os recursos da rede com o mercado financeiro e entre os próprios membros.

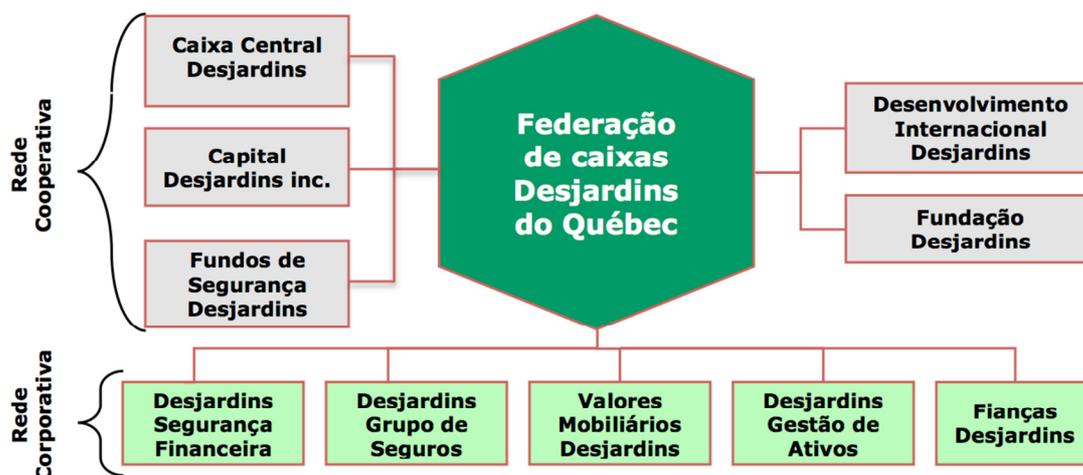
#### **4.1.3 A atual Estrutura de Governança em Rede**

As instituições centrais da rede Desjardins configuram-se, conforme se apresenta na Figura 16, a seguir. São 397 membros efetivos (cooperativas de serviços financeiros) em torno de uma federação (cooperativa de cooperativas) que detém o controle de aproximadamente 85 instituições. Toda essa rede, junta, reúne mais de 5,5 milhões de cooperados, 44 mil empregados e 5 mil dirigentes. Este grupo todo, somado, constitui-se na 6ª maior instituição financeira do Canadá, a 1ª da província de Quebec.

Das instituições *ad hoc* existentes, o levantamento realizado junto dos entrevistados e nos documentos pesquisados verificou, atualmente, dois conjuntos principais de instituições: pessoas jurídicas de natureza cooperativa e não-cooperativa. As pessoas jurídicas de natureza não-cooperativa são inscrições jurídicas controladas pela federação e submetidas às leis do código civil e comercial Quebecois. Sua governança é ditada pelo Conselho de Administração da Federação, e tem como *Chief Executive Officer* - CEO o presidente deste conselho.

Das instituições jurídicas de natureza cooperativa tem-se a Federação, a Caixa Central Desjardins e a Sociedade de Investimento Desjardins (Capital Desjardins Inc.) como seus principais expoentes, sendo todas criadas por meio do *Act respecting the mouvement Desjardins*, como se pode observar na Figura 16:

**Figura 16 Principais instituições Desjardins**



Fonte: Dados de pesquisa (2012)

A Federação Desjardins constitui-se em uma instituição *ad hoc* criada em 1932, a partir da união de 4 federações de cooperativas e com o apoio do governo da província de Quebec. Tal instituição evoluiu ao longo dos anos fundindo-se a outras federações, concentrando recursos e poder para, atualmente, ser a única federação de cooperativas de serviços financeiros da província de Quebec.

Apesar da possibilidade de existir outra federação na província, o Movimento Desjardins, por ser a única federação atualmente existente, concentra todos os recursos e poderes destinados às cooperativas de serviços financeiros. Essa instituição é diretamente supervisionada e controlada pelo governo por meio da AMF. Suas atividades e procedimentos são limitados pelo marco legal descrito na seção anterior. Dadas essas limitações, o marco legal refere-se ao estatuto como forma de estabilizar, organizar e limitar um pouco mais suas transações.

A Federação de Caixas Desjardins do Quebec é o centro de governança de toda a rede, responsável pela supervisão e direção estratégica de todo o movimento. É a partir do processo de escolha dos mandatários desta instituição que se estabelece a governança para as outras instituições. A Caixa Central, de natureza jurídica cooperativa e com características de federação, conforme o Quadro 14, é a tesouraria da rede e o agente financeiro que dá acesso – às caixas e às outras empresas da rede – ao mercado financeiro canadense e internacional. Sua governança é objeto da lei aprovada no parlamento Quebecois.

**Quadro 14 Sociedades Cooperativas da rede Desjardins**

Ator	Ramo de Atuação	Descrição
Federação Desjardins do Quebec	Federação de Cooperativas	Responsável pelo monitoramento, supervisão, orientação administrativo-operacional e, em alguns casos, da co-gestão temporária das sociedades cooperativas sob sua jurisdição. É também o centro de direção e governança estratégica da rede.
Caixa Central Desjardins		Responsável pelo fornecimento de serviços, em escala, no segmento de informática, contábil, tributária e de folha de pagamento.
Cooperativas Singulares Desjardins	Cooperativas singulares	Cooperativas de 1º grau que originaram o movimento e para a qual as outras instituições trabalham. São responsáveis pelo relacionamento, negociação e contratação com os cooperados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Pertencente ao rol de “rede cooperativa”, tem-se a Fundação Desjardins, a Desjardins Desenvolvimento Internacional e a Sociedade Histórica Desjardins. A Fundação Desjardins é aquela que trabalha mais ativamente o 5º princípio do cooperativismo de procurar a educação, o treinamento e a informação. É a desenvolvedora de programas sociais e educacionais do grupo.

A Desjardins Desenvolvimento Internacional fica responsável pelo suporte técnico e investimento em Cooperativas de Crédito – ou sistemas cooperativistas – que estão se desenvolvendo em outros países. É a instituição de prospecção e auxílio internacional da rede. Quanto à Sociedade Histórica Alphonse Desjardins, segundo Claude Genest, diretor-geral desta instituição e historiador do Movimento:

foi fundada em 1979 para proteger a memória do Movimento Desjardins. Então a sociedade histórica tem dois mandatos principais: o primeiro é o museu, aberto todo o ano, gratuitamente, para toda a clientela. O segundo mandato é de preservar a memória do Movimento Desjardins. Então, como a gente faz isso? Publicando livros, artigos nas revistas que pertence ao Movimento Desjardins, colocando o conteúdo no site da internet, fazendo conferências, entrevistas com antigos dirigentes do movimento para justamente desenvolver a memória do Movimento Desjardins.

As outras instituições foram criadas ou adquiridas pelo grupo para fornecer serviços específicos às cooperativas. A essa rede dá-se o nome de rede corporativa por não se tratar de cooperativas e por estarem vinculadas diretamente à Federação, sendo objeto de decisões estratégicas do grupo para atuar em um ou outro segmento, conforme Quadro 15.

Apesar de constar no Quadro 15, por ser uma empresa de capital aberto – distribuidora de títulos e valores mobiliários – totalmente controlada pela Federação e subordinada à Caixa Central, a Capital Desjardins Inc. faz parte da rede cooperativa. Sua finalidade principal é oferecer “títulos de dívidas subordinadas” aos títulos primários, criados pela Caixa Central Desjardins, no mercado de capitais. Securitizações de títulos, emissão de debêntures e outros derivativos, também fazem parte dos produtos oferecidos por esta instituição.

**Quadro 15 Outros tipos societários da rede Desjardins.**

Ator	Ramo de Atuação	Descrição
<i>Desjardins Societé financiere inc.</i>	Holding geral do grupo	
<i>Desjardins Finacial Services Firm</i>	Corretora de fundos mútuos e empresa de serviços de planejamento financeiro	Responsável pela corretagem de cotas de valores mobiliários assim como serviços de planejamento financeiro.
<i>Desjardins Trust</i>	Custódia de ativos e fundos de investimento	Responsável pela custódia de ativos, serviços de custódia pessoal, administração e liquidação de ativos.
<i>Desjardins Securities</i>	Corretora de valores mobiliários	Responsável por uma gama completa de produtos e serviços de corretagem de valores mobiliários por meio de seus conselheiros de investimento e sua divisão de corretagem on-line: a Disnat.
Desjardins Venture Capital	Capital de Risco	Responsável pelo gerenciamento do “ <i>venture capital</i> ” do Grupo Desjardins.
<i>Desjardins Finacial Security</i>	Cobertura de seguros	Responsável pela cobertura dos seguros de vida e de saúde.
Desjardins Gestão de Ativos	Holding imobiliária	Responsável pela gestão dos ativos imobiliários do grupo, realiza serviços de avaliação, corretagem e incorporação.
Desjardins General Insurance Group	Holding de seguradoras	Responsável pela gestão das seguradoras do grupo. Fornece os serviços de seguro de carro, casa e outros.

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Conforme Martin Laforest, diretor de tesouraria e gestão da taxa de juros da Caixa Central Desjardins, explica em entrevista:

Capital Desjardins é uma sub-entidade. É uma entidade subordinada à Caisse Centrale, mas é, na verdade, o capital de nível 2 das cooperativas singulares. Eles emitem securitizações e outras dívidas subordinadas. Atualmente, não seguimos o acordo de Basiléia 3, pois esse instrumento não seria compatível e tais títulos não seriam elegíveis para o capital de nível 1. Então, o que, provavelmente, vai acontecer é que progressivamente não iremos mais usar isso. Tudo o que tem sido emitido como nível 2, você precisa amortizar em 10 por cento por ano. Então, ele vai acabar de qualquer maneira...

Outra instituição *ad hoc* dentro da rede cooperativa é a que trata dos Fundos de Segurança da Desjardins: a *Fonds de Sécurité Desjardins*, a administradora dos fundos de solidariedade das cooperativas, protegendo-as contra os riscos inerentes às suas atividades e garantindo que nenhuma seja insolúvel. Esta instituição foi criada para garantir a solvência das cooperativas em caso de crise, conforme explica Martin Laforest:

O *Fond des Sécurité* é um fundo que possui capital de uma entidade jurídica separada. É totalmente separado [em governança] da rede e da Federação. E é governado por de uma lei provincial. É gerido por nós [CCD] por meio de uma política de investimento. A política de investimento é diferente do outro fundo onde gerimos o tesouro, em termos de duração dos papéis. Aqui procuramos gerir "papéis de alta qualidade" [leia-se em solvência e risco].

A rede toda é um complexo de instituições que podem ser identificadas e descritas de várias perspectivas. Este estudo concentra-se na relação entre as caixas populares (cooperativas singulares – membros efetivos) e duas instituições *ad hoc*: a Federação

Desjardins e a Caixa Central Desjardins. Como dito, a primeira é o núcleo de negociação e governança do grupo, em que os acordos são selados. Esta será objeto de análise, ainda nesta seção. A segunda é o núcleo de intermediação e gerenciamento financeiro, em que as transações financeiras entre as cooperativas são operacionalizadas. Esta será objeto de análise da próxima seção.

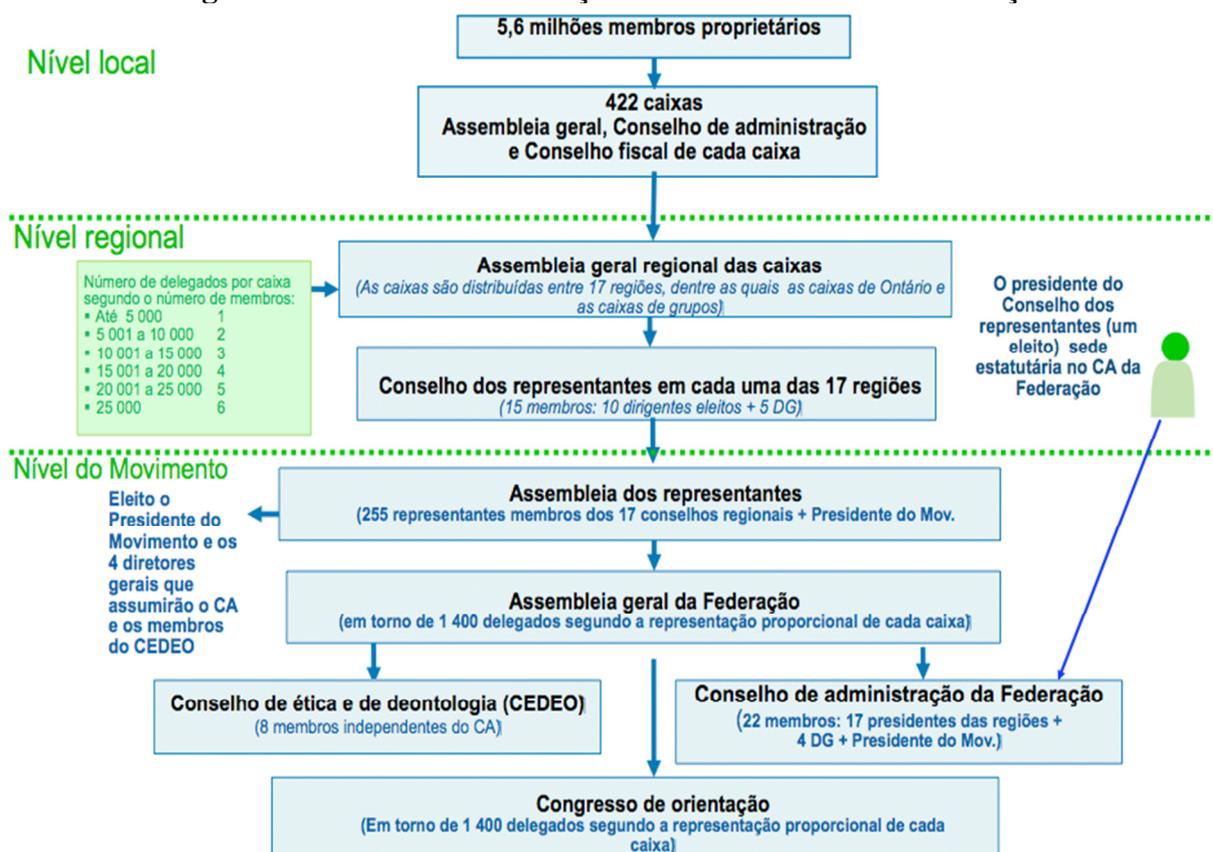
O estatuto do Movimento Desjardins só pode ser alterado por meio da Assembleia Geral do movimento, constituída sob as condições descritas no marco legal. A Assembleia Geral forma-se a partir do Conselho de Representantes, que, por sua vez, é formado das Assembléias Regionais. Cada cooperativa possui sua Assembleia Geral formada por regras próprias constantes em seu próprio estatuto.

Não foi realizado um estudo minucioso dos estatutos das cooperativas singulares do Movimento Desjardins. Sabe-se, contudo, que existe pouco detalhe visto que o marco legal detalha grande parte dos procedimentos e do modo de funcionamento de uma cooperativa. Interessante ressaltar é que cada cooperativa pode enviar de 1 a 6 membros à Assembleia Regional a depender do número que cooperados que possui. De acordo com Marie-Hélène Begin, a Assembleia Geral dos associados é “a instância suprema das caixas, que decide sobre a repartição dos excedentes e, também sobre as fusões. O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal prestam contas à Assembleia Geral”.

Conforme o Relatório Anual da Federação em 2011, existem, atualmente, 17 Assembleias Regionais. Cada qual representa uma região de Quebec, a saber: *Bas-Saint-Laurent and Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine; Kamouraska and Chaudière-Appalaches; Quebec-Est; Quebec-Ouest and Rive-Sud; Saguenay-Lac-Saint-Jean, Charlevoix and Côte-Nord; Centre-du-Quebec; Mauricie; Eastern Townships; Richelieu-Yamaska; Lanaudière; Rive-Sud de Montréal; Laval-Laurentides; Ouest de Montréal; Est de Montréal; Outaouais; Abitibi-Témiscamingue and Nord du Quebec; Group Caisses* e Ontario.

Cada uma das 17 regiões supracitadas constitui, no nível regional da Figura 17, a seguir, uma Assembleia Geral regional e elege um conselho de representantes regionais. Estes 15 membros, 10 dirigentes eleitos e 5 diretores gerais de cooperativas singulares, se tornam representantes de cada região e zelam pelos negócios da Desjardins naquela região.

**Figura 17 Processo de Formação dos mandatários da Federação.**



Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Como dito, o número de delegados eleitos para a Assembleia Regional vai depender do número de cooperados existentes nas cooperativas. A Figura 17 apresenta a regra, atualmente, vigente para definição da representação regional da cooperativa. Pode-se observar que o número de delegados representando a cooperativa na Assembleia Regional varia a cada 5.000 associados. Assim, cooperativas com até 5.000 associados só podem eleger um delegado para participar; de 5.001 a 10.000 associados, elegem 2 delegados e, assim por diante, até 6 delegados, no máximo.

É por meio da Assembleia Regional das caixas que se elegem os delegados que comporão o Conselho de Representantes. Cada uma das 17 regiões possui um Conselho de Representantes composto de 15 membros: 10 dirigentes de caixa, eleitos em Assembleia Geral e 5 diretores-gerais de caixa. Duas Assembleias Regionais são especiais: a Assembleia das caixas de grupo (que não é promovida por regiões) e a Assembleia Regional das Caixas de Ontário.

As caixas de Grupo são cooperativas que não atendem uma região específica mas uma comunidade específica: policiais, os imigrantes portugueses etc. As caixas de Ontário são as cooperativas ligadas diretamente ao Movimento Desjardins, mas que se localizam na

província de Ontário. Cada Assembleia Regional deve eleger 1 membro para presidir seus trabalhos. Compulsoriamente, cada um dos presidentes regionais torna-se membro do Conselho de Administração da Federação.

Segundo o estatuto da Federação (2011), são funções da Assembleia Regional das Caixas: 1) Eleger seu Conselho de Representantes, bem como seu presidente e vice-presidente; 2) Eleger os candidatos ao Conselho de Ética, bem como os diretores-gerais que serão candidatos a vagas no Conselho de Administração; 3) Deliberar sobre questões regionais, incluindo fundos de financiamento e investimentos regionais; 4) Tomar posição sobre assuntos relacionados a todo o Movimento, bem como sobre sua região; e 5) Tomar conhecimento do relatório de execução do Plano de Atividades e do relatório de atividades do Conselho de Representantes, entre outros.

Eleito o Conselho de Representantes, este é responsável por: 1) aprovar, monitorar e propor estratégias para implementar os planos de negócios regionais; 2) influenciar no planejamento estratégico da Federação; 3) Contribuir na identificação de oportunidades e ameaças ao desenvolvimento de negócios na região que atua; 4) monitorar a satisfação das caixas, da imagem da Desjardins e dos negócios na região; e 5) Assegurar a presença institucional na região deliberando sobre a concessão de doações e patrocínios, entre outros.

Estes mesmos 15 membros das 17 regiões, reunidos ordinariamente, tornam-se a Assembleia dos Representantes do Movimento Desjardins: 255 membros no total. Essa Assembleia é responsável por escolher o Presidente do Conselho de Administração.

A Assembleia de Representantes é composta por membros dos 17 conselhos de representantes. Tem a tarefa de guiar o planejamento estratégico e participa de consultas sobre os projetos de grande porte e as grandes mudanças dentro do grupo Desjardins. Emite pareceres sobre o padrão interno dos estatutos das caixas e pode, em determinadas circunstâncias, fazer alterações no Estatuto Social da "Fédération des caisses Desjardins du Québec". A Assembleia de Representantes também elege o presidente e CEO da Grupo Desjardins (DESJARDINS, 2011, p. 17).

De acordo com o Estatuto da Federação (2011), a Assembleia de Representante distingue-se da Assembleia Geral, não somente pela quantidade de membros, mas pelos poderes impostos a cada uma delas. Enquanto a Assembleia Geral tem os máximos poderes de modificar o processo de formação dos mandatários, bem como o estatuto e os poderes de cada organismo da rede, é na Assembleia de Representantes que são definidos estes mandatários.

Assim, é na Assembleia de Representantes que são tomadas as decisões relativas à condução do Movimento. São eleitos os membros do Conselho de Administração e de Ética, são decididos os rumos e planejamentos estratégicos ao movimento; são aprovados as políticas, normas e regulamentos e as aplicações de grandes recursos como a incorporação de

novas instituições. Contudo, conforme previsto no marco legal da província, é à Assembleia Geral que os mandatários reportam-se anualmente.

Apesar da estrutura da Rede Desjardins organizar-se apenas em dois níveis (Federação e cooperativas), a formação da Assembleia Geral que irá eleger os mandatários da instituição, e que organiza esta rede, dá-se em três níveis: Local, Regional e Federativo (Nível do Movimento Desjardins – indicado na Figura 17). Tal formação, ainda é herança do padrão de negociação anterior a 2000, quando existia instituições intermediárias entre as cooperativas e a Federação, conforme explica Marie-Hélène Begin:

Mesmo tendo uma estrutura organizacional em dois níveis – as caixas e a Federação – nós mantivemos uma estrutura democrática decisória em três níveis. Isto é para garantir que as especificidades de cada região sejam levadas em consideração nas tomadas de decisão do grupo. Porque antes tínhamos uma estrutura [organizacional] em três níveis.

Ainda assim, cabe ao Conselho de Administração conduzir as políticas e normas aprovadas nestas instâncias deliberativas. Toda a condução da rede fica, então, a cargo de 22 membros, sendo: o presidente e CEO do Movimento, os 17 presidentes dos Conselhos Regionais e 4 diretores-gerais eleitos durante a Assembléia de Representantes. A estes cabem o papel de conduzir a instituição que irá coordenar, representar, organizar e controlar toda a rede. Entre suas funções, a este grupo cabe o papel de dirigir a instituição responsável pela intermediação financeira do movimento: a Caixa Central Desjardins.

O Conselho de Administração é assistido por um comitê executivo, um comitê de gerenciamento da Rede Desjardins e por mais seis comissões: auditoria e inspeção, recursos humanos, cooperação e redes de ligação, gestão de risco, governança corporativa e investimento. Há cinco comitês: comitê executivo, remuneratório do presidente e de aposentadoria, de investimentos e de auditoria, práticas profissionais e *compliance*.

Além das funções prescritas no enquadramento legal analisado no item 4.1.2, o comitê executivo do Conselho de Administração é responsável por definir e revisar o mandato das várias comissões e comitês relacionados à Federação. É esse conselho que define os diretores das várias empresas integrantes do grupo. O diretor-geral dessas empresas torna-se, *ex officio*, diretor da Federação. O CEO destas é sempre o presidente e CEO da Federação.

O Conselho de Ética, totalmente desvinculado do Conselho de Administração, é composto por 8 mandatários. Seis mandatários são eleitos pela Assembleia de Representantes. Um é eleito pela Assembleia Regional das caixas de grupo e outro é eleito pela Assembleia Regional das Caixas de Ontário. Estes têm mandato para fiscalizar toda e qualquer atividade da rede.

A atual estrutura de Governança da Rede Desjardins procura aliar o segundo princípio do cooperativismo (gestão democrática) sem perder totalmente os vínculos com seu passado. Assim, como evoluiu a partir da união de federações, manteve estruturas regionais de governança. Estas estruturas são, contudo, importantes, em especial na definição dos mandatários e das estratégias para a rede. No que diz respeito às transações realizadas pelas cooperativas, tais contratos foram internalizados em uma estrutura *ad hoc*: a Caixa Central Desjardins.

#### 4.1.4 A instituição que coordena a intermediação financeira

Como mencionado, a primeira referência legal para existência desta instituição aparece em 1979, quando “*An Act to amend the Act respecting the Fédération de Québec des Unions régionales des Cassetes Populaires Desjardins*” é sancionado. Contudo, registros sobre a negociação de uma instituição *ad hoc* com poderes para intermediar as transações financeiras entre as caixas e destas com o mercado financeiro remontam à fundação das primeiras caixas por Alphonse Desjardins (POULIN; TREMBLAY, 2005).

Várias razões podem ser elencadas para que tal empreitada não obtivesse êxito no início: o *lobby* dos bancos particulares e a reduzida frequência de transações, talvez, fossem algumas das principais. É importante frisar que, até a década de 1960, as cooperativas não tinham outra alternativa para ingressar no mercado financeiro, senão por meio dos bancos comerciais. Assim, cada transação lhes era cobrada. Utilizando o jargão da TCT, o ambiente institucional-legal não lhes permitia internalizar estas transações (*Make*), sua única opção era comprá-la no mercado financeiro (*Buy*).

Com o incremento do poder das Federações, a partir da década de 1960, nasceram as condições institucionais-legais necessárias para que tais transações pudessem ser realizadas dentro da rede. Como mencionado, em 1968 surge a primeira emenda – e a primeira tentativa – para adquirir uma instituição financeira e começar a realizar diretamente as transações no mercado. Em 1959, a Federação negocia um acordo de exclusividade com um Banco Comercial para realizar estas transações e, em 1979, o parlamento Quebecois dá a sanção necessária para se constituir a Caixa Central Desjardins. Segundo relata Martin Laforest:

Tudo começou em 1981, e a ideia era pôr uma instituição cooperativa canadense para fazer parte da “Associação Canadense de Sistema de Pagamentos”. Antes disso, a cooperativa não tinha acesso à compensação com os bancos. Então, criamos a Caixa Central e, em seguida, alteramos a Lei sobre as cooperativas de crédito para que a Caixa Central pudesse, realmente lidar com a transferência de pagamentos diários... Essa foi a principal razão para todas as cooperativas se associassem à Caixa Central.

Várias leis seguiram-se ampliando, corrigindo, melhorando e ordenando as ações da Caixa Central no sentido de dotá-la com os instrumentos necessários para conduzir o negócio de intermediação financeira das cooperativas de crédito. A lei mais atual é o “*Act respecting the Mouvement Desjardins*” aprovada em 2000. Este último ordenamento jurídico leva para o estatuto vários dispositivos encontrados nas leis anteriores; na prática, flexibiliza sobremaneira a mudança destes dispositivos: estes não passam mais pela sanção do parlamento.

Algumas restrições ficam, todavia, sob o registro desta lei. A forma de governança dessa instituição, por exemplo, é aqui definida, assim como sua personificação legal, funções e poderes. Assim, atualmente, a Caixa Central Desjardins – CCD é uma cooperativa, do tipo federação de cooperativas, que pode registrar membros efetivos e auxiliares em seu quadro. Seus membros efetivos são a Federação Desjardins e suas Cooperativas de Crédito.

Seus membros auxiliares podem ser os membros auxiliares da Federação e “qualquer pessoa jurídica, sociedade ou grupo de pessoas, incluindo qualquer cooperativa constituída fora de Quebec” desde que tenham uma missão semelhante àquela descrita para as cooperativas de crédito no *Act* (QUEBEC, 2000, Art. 16-17, p. 6).

A Assembleia Geral da Caixa Central é composta dos mesmos membros que compõem a Assembleia Geral da Federação. E pelo menos 16 ( $\frac{3}{4}$ ) dos 22 membros do Conselho de Administração da Federação também deverão compor o quadro de mandatários da Caixa Central – são, exatamente, os 17 eleitos pelos conselhos regionais.

Aqui, também existe outra ressalva da lei: é obrigatório que o Presidente do Conselho de Administração e CEO da Federação, também seja o Presidente e CEO da Caixa Central. Além da Assembleia Geral e do Conselho de Administração, a Caixa Central Desjardins também possui um Conselho de Ética, que deve,

adicionalmente às suas principais funções, receber qualquer reclamação referente às regras adotadas para os membros da Caixa Central Desjardins, incluindo os membros auxiliares permitidos pelos estatutos da Caixa Central, e responde-las, e verificar quando medidas corretivas forem necessárias e se foram implementadas (QUEBEC, 2000, art 38, p. 9).

Outra salvaguarda para os acordos que criaram esta instituição *ad hoc* é a comissão de auditoria a que se refere o Artigo 41 do *Act respecting the mouvement Desjardins*. Trata-se de um organismo próprio desta instituição, composto por, no mínimo, três membros do Conselho de Administração.

Vale ressaltar que o próprio artigo nega a presença – nesta comissão – ao presidente dos conselhos, diretores, secretários e empregados da Caixa Central e/ou da Federação. Esses cargos são reservados, unicamente, para membros oriundos diretamente das Cooperativas.

Parece ser uma comissão destinada unicamente aos cooperados que não possuam vínculos de interesse com os organismos centrais da rede e com a função de inspecionar diretamente os negócios da Caixa Central. Um auditor nomeado pela Federação deve fazer parte desta comissão.

Entre suas principais funções, está verificar se as atividades e operações da Caixa Central estão em conformidade com a lei e regulamentos aplicáveis a ela e, se a própria instituição está em conformidade com as ordens e instruções emitidas pelos órgãos regulamentadores desta. Há, portanto, uma comissão de membros oriundos das cooperativas de base para fiscalizar esta instituição *ad hoc*.

Um dos regulamentos mais contundentes emitidos pela Federação diz respeito à suficiência necessária para o capital de base da CCD. Segundo esta norma, a CCD – e mais particularmente a comissão de auditoria desta instituição – deve assegurar-se de que:

Os ativos totais da entidade não excedam 20 vezes o total de seus fundos próprios, este montante pode ser aumentado para 23 vezes seus fundos próprios, com a aprovação prévia da Federação prevista sob a seção 2.7 desta norma. E que a entidade respeite as exigências mínimas de fundos próprios com foco no risco em função de sua exposição ao risco de crédito, risco operacional e risco de mercado quando atingir uma proporção de 4% de capital Tier 1, e uma proporção destes fundos de 8% (MOUVEMENT DESJARDINS, 2009, p. 3).

Os principais objetos de análise dessa comissão são os relatórios financeiros produzidos pela Caixa e enviados para a AMF; os relatórios de Auditoria independente e de Auditoria interna; e, as questões colocadas pela Federação e pela AMF sobre matérias do cotidiano. Os pareceres oriundos destas análises devem ser reportados não somente ao Conselho de Administração da Caixa – de que os membros da comissão fazem parte – mas também ao Conselho de Administração da Federação e à AMF. É mais um organismo de controle dos acordos e processos que foram delegados a essa instituição.

Outro dispositivo encontrado no *Act respecting the mouvement Desjardins* trata de sua capitalização. Segundo a lei, a Caixa Central deve manter um capital de base consistente com as boas práticas de gestão sã e prudente ditadas pela Federação e aprovadas pelo Ministro das Finanças do Quebec. Na prática, isso significa que os níveis gerais de capitalização, aplicação e endividamento são objetos de controle estrito da Federação e do governo do Quebec. É outra forma de salvaguardar a boa gestão desta instituição:

A CCD deve enviar à Federação – o mais tardar 45 dias após cada trimestre e por meio do formulário de divulgação prescrito pela Autoridade [do Mercado Financeiro] – um relatório sobre a conformidade dos percentuais [de capital de base] mencionados nas diretrizes. A CCD deve enviar à Federação – no mais tardar em 45 dias após cada trimestre, utilizando o formulário específico – o montante de fundos próprios a ser alocado a ela, em base consolidada, para a totalidade das caixas sob os cuidados da Federação sobre a adequação de capital que lhes é aplicável (MOUVEMENT DESJARDINS, 2009, p. 4).

Foram citadas, portanto, salvaguardas que constam no enquadramento legal que restringe as ações da CCD. São mutáveis, portanto, apenas sob autorização do parlamento Quebecois. Existem, conforme visto, acordos que constam no estatuto da CCD e que podem ser alterados somente pela da Assembleia Geral do Movimento Desjardins. Tem a garantia de ser mutável apenas sob a concordância da maioria dos representantes do movimento. Há, também, acordos expressos em normativos e comunicados da federação e da direção geral da CCD.

Assim, por se tratar de uma Cooperativa de Crédito, a CCD tem como maior penalidade para um comportamento oportunista a perda da condição de membro. O estatuto da CCD prevê que tal condição pode ocorrer por suspensão (ou exclusão); demissão; liquidação ou perda de requisito. A demissão ocorre a pedido; a liquidação e/ou a perda de requisito tem previsão e enquadramento específico. A suspensão (ou exclusão) – que é a perda da condição de membro por atitude desleal e antiética – torna-se a maior salvaguarda para o comportamento oportunista, abordado no tópico 2.1.2.2 da fundamentação teórica.

O que se entende por “atitude oportunista” está previsto no estatuto. Perde, portanto, a condição de membro da CCD o associado que: a) não respeitar a lei, os regimentos, regras e políticas aplicadas a todos; b) causar um prejuízo a CCD ou ao Movimento; c) não cumprir algum de seus compromissos contratados com a CCD ou com a Federação; d) caso tenha falsificado a informação dada à CCD de alguma forma; ou, e) seja suspenso ou expulso da Federação Desjardins. O oportunismo dos agentes esbarra neste dispositivo, ou seja, qualquer propensão do indivíduo a agir em seu benefício, em detrimento dos demais, só poderá ser realizada uma única vez.

Outra condição expressa apenas no estatuto é referente aos membros auxiliares. Conforme estabelece o marco institucional-legal, só podem fazer parte da Assembleia Geral da CCD os membros efetivos da federação, ou seja, as cooperativas Desjardins. É, no entanto, estatutariamente estabelecido o direito do conselho de representantes, dos membros auxiliares de negócios (governos e pessoas jurídicas que possuem ativos e passivos com a CCD) e dos membros auxiliares do movimento (pessoas físicas coligadas ou controladas pela Federação) a participar, na condição de observadores, da Assembleia Geral da CCD. Restritivamente, somente um representante de cada membro auxiliar tem o direito de ser inscrito.

A Assembleia Geral ordinária da CCD ocorre dentro do prazo de quatro meses depois de encerrado o ano fiscal. O dia de sua realização é fixado pelo seu Conselho de Administração que deve, também enviar convocação oficial a todos os indicados. Este

conselho pode convocar Assembleia Extraordinária. Contudo, é somente na Assembleia ordinária em que ocorre a indicação e o referendo dos mandatários da CCD.

Além do Conselho de Administração, há o Conselho de Ética. A eleição de seus membros não ocorre pela Assembleia Geral, mas pelo Conselho de Representantes que é formado pelos mesmos membros do Conselho da Federação. Lembramos que a CCD possui quase o mesmo funcionamento de uma Federação. O presidente do Conselho da Federação é, também presidente e CEO da CCD. Dezesete conselheiros são os mesmos. O Conselho de Ética é formado da mesma maneira, apesar de não serem os mesmos.

O Conselho de Administração tem poderes para constituir um comitê executivo para a CCD. O comitê executivo é composto de sete (7) membros deste conselho, tem mandato com a mesma duração e deve ter em sua composição, obrigatoriamente, o presidente, vice-presidente e o secretario deste conselho. Seus poderes e funcionamento são estabelecidos por uma resolução:

O Conselho de Administração assume explícita responsabilidade sobre as práticas prudentes de administração e governança da CCD. Isto significa que os procedimentos e estruturas necessárias estão colocados de forma que ele possa desempenhar toda a sua função. De acordo com o Act respecting financial services cooperatives, o Conselho exerce todos os poderes sobre a Caixa Central Desjardins, exceto aqueles que devem delegar, de tempos em tempos, para suas comissões e comitês (Desjardins, 2011, p. 123).

O presidente é a autoridade máxima da CCD, cabendo-lhe: definir e implementar uma direção estratégica única para a Federação e a CCD; ser o porta-voz da CCD junto ao governo, aos meios de comunicação e ao público em geral; assegurar uma boa comunicação entre a CCD e todas as outras instituições da rede; aprovar a estrutura organizacional de trabalho dos executivos seniores da CCD; recomendar, ao Conselho, a nomeação ou a exoneração de um diretor-executivo para dirigir os trabalhos da CCD. Na figura do presidente, encontra-se representados os associados de todo o sistema, isto é, os proprietários da rede.

Além do comitê executivo, o Conselho de Administração – e seu presidente – ainda é assessorado por cinco comissões, a saber: comissão de auditoria, comissão de gerenciamento de risco, comissão de recursos humanos, comissão de governança corporativa e a comissão de crédito e investimento. A Comissão de Auditoria, já descrita, tem obrigatoriedade legal e poder para examinar, em detalhes, todas as informações financeiras da CCD.

A Comissão de Recursos Humanos, periodicamente, revisa a política de recursos humanos da CCD para atrair e manter seus quadros. Ela também se assegura de que as

práticas de compensação de seu RH estejam de acordo com sua política e princípios guias.

A Comissão de Governança corporativa auxilia o Conselho na aplicação do programa de boas práticas de governança e é responsável por supervisionar a *performance* dos conselheiros e a política de desenvolvimento sustentável. A Comissão de Gerenciamento de Risco procura assessorar o Conselho na identificação e diagnóstico dos principais riscos da CCD.

Por fim, mas não menos importante, a Comissão de Crédito e Investimento é responsável pelas decisões de empréstimo e investimento da CCD, bem como as outras atividades financeiras. Esta comissão exerce suas atividades aprovando limites gerais e políticas para as operações da CCD. Esta comissão é a mais importante para nossa pesquisa pois atua como verificadora das transações da CCD com as cooperativas.

O diretor-executivo é o principal executivo da CCD, responsável pelas operações da Caixa Central. A este cabe apoiar seu presidente na implementação das estratégias adotadas, nos planos de ação e na implementação deste para a CCD, bem como nas operações financeiras realizadas pela CCD. Faz parte das funções do diretor-executivo o desenvolvimento das previsões orçamentárias e dos demonstrativos financeiros, bem como sua submissão ao Conselho de Administração, para aprovação.

O diretor-executivo deve assegurar-se que as cooperativas e os membros auxiliares recebam os serviços que têm direito; nomear ou demitir os executivos seniores da CCD, assim como atribuir a estes seu papel na CCD; garantir que as normas e políticas da Federação estejam sendo adotadas; gerir os recursos humanos da CCD (com exceção daqueles funcionários sob a autoridade direta do presidente do conselho); analisar e aprovar os procedimentos administrativos apresentados pelos executivos sob sua autoridade e realizar quaisquer outras funções que lhe são confiadas pelo Conselho (Desjardins, Regimento Interno da Caixa Central, 2012, p. 30). Assim, a CCD,

no seu papel de tesoureiro para o Grupo Desjardins, a Caixa Central ajuda o fundo da rede de cooperativas em suas iniciativas empresariais. Ela cumpre este papel essencialmente de duas maneiras: por meio da estruturação e da gestão da carteira de crédito (...); e, de maneira à financiar esta rede, emitindo regularmente títulos de dívida no Canadá, nos EUA e em mercados europeus. (Desjardins, 2011, p.7)

Além destes dois papéis – de tesoureiro e financiador da rede – a CCD atua como financiadora das empresas do Grupo, de instituições governamentais e de grandes companhias da província. Presta serviços, também, de *expertise* em gerenciamento de derivativos, intermediação e transferência financeira, além de ser a representante oficial do Grupo Desjardins no Banco do Canadá, no Sistema Bancário Canadense, na Associação Canadense

de Pagamentos – CPA e na *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication – Swift Code*.

No que diz respeito às atividades encerradas nesta instituição *ad hoc*, o atual diretor de tesouraria e gestão da taxa de juros da Caixa Central Desjardins, Sr. Martin Laforest, acrescenta;

Então, essa é uma atividade que a Caixa Central faz: gerir os fundos das diferentes entidades e para diferentes necessidades. Nós mantemos o monitoramento global da economia e, especialmente, do mercado de títulos. E a estrutura da carteira [dos fundos] em si. [...] A securitização e toda a programação de [pagamento] dos bônus de hipotecas. Nós também temos o mandato para gerir o balanço de todas as cooperativas. Então, o que fazemos é o seguinte: há quatro pessoas que cobrem as 400 cooperativas [aproximadamente]. Eles têm que analisar mensalmente o novo balanço e verificar se precisam de ajustes, se precisam fazer swaps... [...] Eu faço um relatório para o comitê Alco: Comitê sobre ativos e passivos. Assim, damos a posição da rede. E, então podemos diagnosticar e sugerir uma nova estratégia ou não.

Por meio da CCD, e com auxílio da CPA, é que as Cooperativas de Serviços Financeiros de Quebec transferem os pagamentos que seus clientes fazem para outras instituições financeiras. Por meio desta instituição é que estes clientes recebem fundos de outras instituições dentro e fora do Canadá. A CCD é associada à “*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*” e possui um nome de registro (*Swift Code*) por onde recebe e envia recursos financeiros internacionalmente. Assim, todo o fluxo de recursos financeiros internos à rede e entre a rede e o mercado financeiro é controlado pela CCD, conforme esclarece nosso entrevistado:

Há uma tesouraria e todas essas funções que realmente ajudam a todas as cooperativas... Eu vou te dar mais detalhes sobre os "vasos comunicantes", em que nós realmente fazemos isso... [...] Mas todos os efeitos são centralizados aqui, todas as swaps são feitas aqui, também. Fazemos isso para os clientes e para a rede, também. [...] Toda essa regulamentação mutante precisa de uma entidade que tenha governança, um órgão centralizado, para ter certeza de que todo mundo está cumprindo... [...] Então, tentamos manter um serviço muito especializado... Tentamos centralizar isso... Agora, todos os outros bancos não estão lidando com outras cooperativas diferentes, eles estão lidando com Caixa Central.

Além dos serviços realizados para a rede de cooperativas, a CCD atua, como já mencionado, junto ao mercado financeiro e demais clientes. De acordo com o ambiente institucional-legal, grandes clientes – embora não possam influenciar na governança –, podem ser membros da CCD. Conforme o Regimento Interno desta cooperativa, os membros auxiliares não possuem outro direito, senão de acessar os serviços da CCD: são aceitos como membros auxiliares de negócios da cooperativa.

Segundo seu regimento interno, a possibilidade de associação à CCD decorre de: 1) ser uma Cooperativa Singular Desjardins; 2) pertencer ao Grupo corporativo e/ou cooperativo Desjardins e, assim, ser admitido como um membro auxiliar do Movimento; 3) solicitar e

pagar a cota para ser admitido como membro auxiliar de negócio. Cabe repetir que os membros efetivos são apenas as cooperativas singulares Desjardins. Na prática, esta divisão reserva a estas cooperativas o direito de influenciarem na governança desta instituição.

Em se tratando dos serviços prestados pela CCD esta distinção preserva serviços importante. Todos membros da CCD tem acesso a maioria dos serviços prestados. O Quadro 16 apresenta uma possível distinção dos principais serviços prestados por esta cooperativa:

#### **Quadro 16 Principais serviços realizados pela CCD**

<b>Serviços Bancários Comuns</b>	<b>Serviços Internacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço de contas correntes e operações relacionadas</li> <li>- Depósitos a prazo e ordens de pagamento</li> <li>- Compilação e pagamentos de contas (incluindo E.D.I.)</li> <li>- Conciliação e remessa de numerário</li> <li>- Emissões e depósitos em cheque</li> <li>- Consolidação de fundos</li> <li>- Depósitos / Saques diretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento contratos spot de exportação</li> <li>- Letras de garantia para exportação / importação</li> <li>- <i>Factoring</i></li> <li>- Transferência de fundos</li> <li>- Empréstimos pessoais e comerciais nos EUA</li> <li>- Manutenção de contas-correntes em moedas estrangeiras</li> </ul>
<b>Serviços de Financiamento</b>	<b>Serviços à rede</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito operacional</li> <li>- Crédito para exportação</li> <li>- Cartas de fiança e cartas de crédito stanby</li> <li>- Crédito para instituições governamentais</li> <li>- Financiamento a termo</li> <li>- Emissão de Títulos e Derivativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de tesouraria</li> <li>- Gestão de liquidez</li> <li>- Captação de fundos</li> <li>- Gestão de fundos da rede</li> <li>- Emissão e gestão de swaps</li> <li>- Supervisão do encaixe das caixas</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Portanto, a CCD operacionaliza a maior parte dos serviços financeiros e bancários distribuídos pelas cooperativas aos seus cooperados. A atual divisão de tarefas dentro da rede deixou as atividades de relacionamento, distribuição, negociação e venda dos produtos e serviços a cargo das cooperativas, enquanto a operacionalização fica sob a responsabilidade das instituições internas da rede.

À CCD é conferida, portanto, a responsabilidade por gerir todos os produtos bancários distribuídos pelas cooperativas: desde a manutenção das contas correntes até o financiamento de curto, médio e longo prazo, passando por toda a transferência de valores e pagamentos, nacional ou internacional.

Aliás, foi para poder realizar a transferência de valores e pagamentos que, inicialmente, a CCD foi criada. Exclui-se das responsabilidades da CCD produtos financeiros específicos como distribuição e corretagem de valores mobiliários, seguros, transporte de valores em espécie, custódia de ativos e administração de fundos de investimento.

Assim, a CCD é o principal agente financeiro da rede: uma instituição criada em 1981 que possui 30 bilhões em ativos e a única dentro da rede com mandato para negociar com a CPA, o Banco do Canadá, a *Swift* e as outras instituições do mercado financeiro. Uma instituição *ad hoc*, por assim dizer, ou seja, criada com finalidade específica. Convém ressaltar que se trata das mais bem ranqueadas no Canadá pelas agências especializadas em instituições financeiras, como a Standart & Poors (AA-), Moody's (Aa1), DBRS (AA) e Fitch (AA-).

#### 4.1.5 As principais transações de intermediação financeira da rede

Além de operacionalizar os serviços financeiros e bancários das cooperativas, a CCD faz a gestão dos ativos e passivos destas e tem como principais funções: supervisionar, controlar e manter a consistência entre os prazos constantes nas operações de aplicação e captação dos recursos das cooperativas. Toda a liquidez das cooperativas é gerida pela CCD. A este respeito, Martin Laforest pronuncia-se:

O objetivo principal da CCD é agir como um tesoureiro para toda a rede; fornecendo fundos de financiamento para a rede e se assegurando que o sistema bancário – de que nós fazemos parte - está funcionando bem, assim como acompanhar o crescimento de todas as cooperativas que fazem parte da rede. Como fazemos isso? Trabalhamos com um Plano de Financiamento. Assim temos acesso, como todas as outras instituições financeiras, a diversas fontes de financiamento.

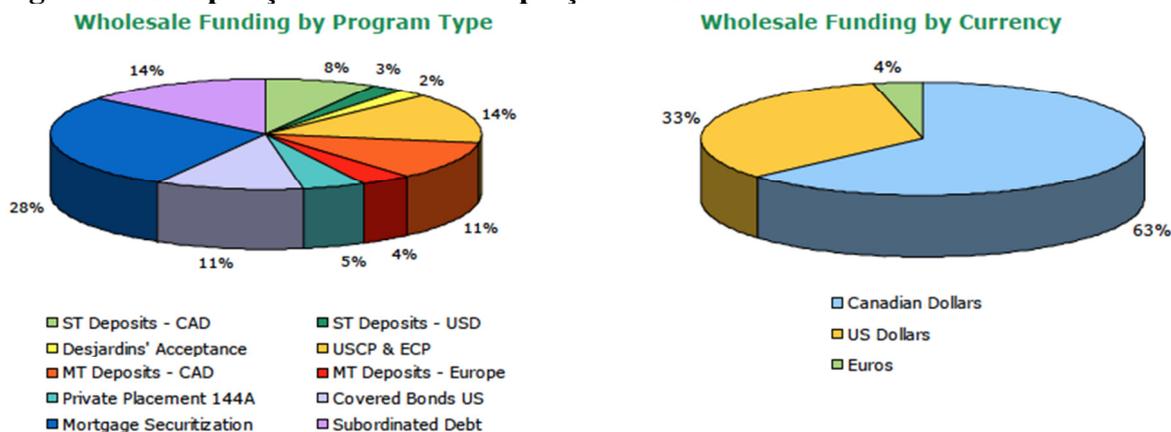
Considerada a volatilidade do negócio bancário e as características dos membros de cada cooperativa, ocorre que algumas caixas podem se deparar com *superávits* financeiros, enquanto outras estejam, no mesmo momento, em *déficit*. O sistema financeiro funciona desta maneira e tal situação pode inverter-se diariamente. Em face da possibilidade de falta de recursos para honrar com depósitos de seus cooperados, as cooperativas recorrem umas às outras para obter seus financiamentos de curto prazo, conforme esclarece o entrevistado:

Normalmente, a cooperativa que toma dinheiro [emprestado] quer emprestar no curto-prazo, a fim de pagar menos. E a cooperativa que possui liquidez quer investir no longo-prazo, para ter mais rendimento. Assim, buscou-se elaborar um mecanismo que realmente se assegura que damos o custo certo do dinheiro para todo mundo.

Assim, além de atuar operacionalizando diretamente os serviços bancários para a rede de cooperativas, concentrando as operações, os sistemas e os especialistas nas diversas áreas do negócio bancário, a Caixa Central Desjardins executa o serviço de gerenciamento financeiro da rede de Caixa, por meio da gestão de fundos. Mais especificamente, essa instituição *ad hoc* gerencia os seguintes fundos para as cooperativas da rede: de captação e financiamento; de capital; de depósito e de liquidez.

Uma das grandes vantagens da utilização desta instituição *ad hoc* é sua capacidade de captação de recursos nacionais e estrangeiros, uma vez que a CCD possui acesso ao mercado financeiro nacional, americano e europeu. Diversifica, portanto, suas fontes de captação em diversos programas, conforme se visualiza na Figura 18, a seguir:

**Figura 18 Composição do fundo de captação da CCD.**



Fonte: Desjardins (2012).

Pode-se verificar, pela composição do fundo de captação da CCD, que todos os depósitos, que correspondem a 1/4 do total de recursos captados, são concentrados nesta instituição. Verifica-se, também a disponibilidade da CCD em dólares canadenses, dólares americanos e em euros. Este é o denominado fundo de captação, gerenciado pela CCD. Basicamente constituído de capital social e reservas que estão no balanço das cooperativas – propriedade das cooperativas, portanto – mas que são gerenciadas por meio do fundo de capital da CCD.

Esta é uma das transações existentes entre a CCD e as cooperativas. O fundo de capital é administrado pela CCD, mas com controle e diretrizes dadas pela Federação e negociadas com as cooperativas. Trata-se de capital do tipo *Tier 1* proposto pelo Acordo de Basiléia e, assim, deve ser gerido segundo uma política de aplicação de mais longo prazo. Tal política é objeto de definição do Conselho de Administração da Federação. O capital *Tier 1* da CCD tem se mantido, anualmente, em torno de 15% do total gerenciado por esta.

No fundo de captação são gerenciados os recursos obtidos com a securitização das hipotecas e com a venda de títulos subordinados. Estes recursos, que são considerados o capital *Tier 2* da CCD, também não são de propriedade desta, encontram-se no balanço social da Capital Desjardins, mas contituem, aproximadamente, a metade do capital captado e gerenciado pela CCD. É esta capacidade de captar e gerenciar os recursos que faz de uma

instituição *ad hoc* a melhor opção. Se cada cooperativa fizesse isso individualmente, os resultados não seriam tão satisfatórios.

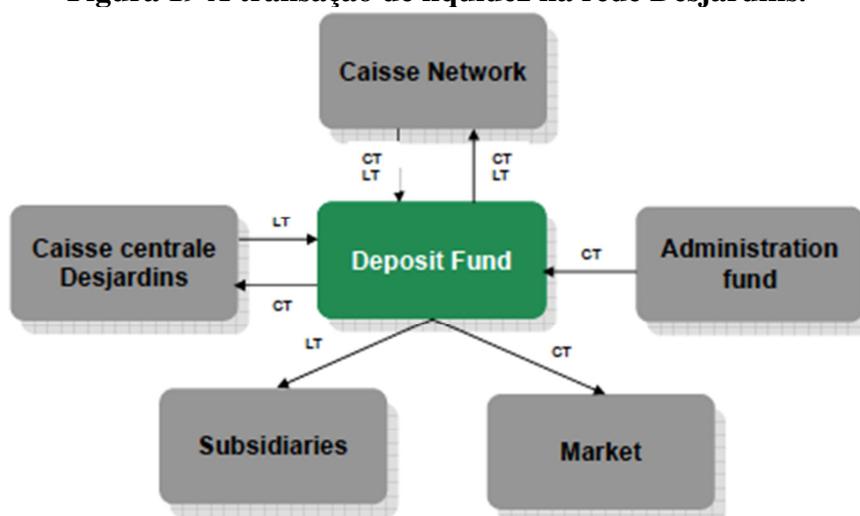
O fundo de depósito é o melhor exemplo das vantagens da utilização desta instituição *ad hoc*. De acordo com Laforest (2012):

O fundo de depósito é muito importante para as cooperativas – para todas as cooperativas, pois analisamos suas contas diariamente. Assim, se uma cooperativa precisa de dinheiro (deficitária) ou possui muito dinheiro (superavitária), a CCD precisa compensar todas as contas, e então financia ou investe o dinheiro deles. Então, no final, nós criamos um fundo de liquidez. Então, tomamos dinheiro da caixa com excesso de liquidez e passamos às caixas com necessidade de liquidez. [...] Eu acho que é o principal elo de ligação [na rede]: a Caixa Central financia a [operação] rede. E isso, realmente acontece por meio do Fundo de depósito. [...] O Fundo de depósito é um fundo de liquidez em que gerenciamos todos os empréstimos e a liquidez das cooperativas... e, eventualmente, estabelecemos padrões para se assegurar que o custo [de captação] de nossa Caixa Central em nível marginal está sendo transferido ao nível da rede.

Diariamente, por meio dos saques e depósitos de seus cooperados, a liquidez do fundo de depósito aumenta ou diminui. Esta liquidez cria um novo fundo, também administrado pela CCD, denominado fundo de liquidez. Devido a este mesmo movimento de saques e depósitos, existem cooperativas que se tornam superavitárias em liquidez, enquanto outras ficam deficitárias.

A primeira função do fundo de liquidez é suprir as cooperativas deficitárias com recursos gerados pelas cooperativas superavitárias. O funcionamento do fundo de liquidez, de maior frequência e grande impacto, será a transação que será detalhada com mais propriedade. A Figura 19 esquematiza o funcionamento do Fundo de Depósito. Como dito, este fundo foi criado para gerenciar o depósito dos associados, de curto (CT) ou longo (LT) prazo:

**Figura 19 A transação de liquidez na rede Desjardins.**



Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Ocasionalmente, o próprio fundo de depósitos gera excedentes que não precisam ser absorvidos pelo fundo de liquidez. Tais excedentes são aplicados, no longo-prazo, nas subsidiárias do grupo, ou caso sejam excedentes de curto-prazo, no mercado financeiro. Ocasionalmente, o Fundo de Depósitos necessita da aplicação de recursos para manter e sustentar suas operações. Esse aporte é realizado pela CCD, caso tratar-se de um aporte de longo-prazo ou pelo fundo de administração da federação, em se tratando de um aporte de recursos de curto-prazo.

Embora o fundo de depósito seja gerenciado pela CCD, trata-se de uma entidade vinculada às cooperativas e, portanto, de propriedade da Federação. Isso significa que o Fundo de Depósito aparece nos demonstrativos da Federação de Caixas Desjardins de Quebec. É vista como entidade autônoma do patrimônio da Caixa Central e possui critérios para seu gerenciamento, conforme esclarece Martin Laforest:

O fundo de depósito está dentro da Federação, mas não do balanço da Caixa Central. É por isso que é realmente visto separadamente. Então, para as cooperativas, se elas precisam pedir dinheiro emprestado, porque eu sei quando elas terão uma dificuldade de liquidez, [...] irão pedir à Caixa Central. E há algum financiamento, também, que pode vir do fundo de administração. O fundo de administração tem cerca de CAN \$ 2 bilhões em dinheiro e nós [CCD] pagamos certa quantia para manter esse dinheiro em nosso balanço patrimonial. E tomamos esse dinheiro em conta para ajudarmos as cooperativas, que financiamos com este dinheiro. Nós mantemos [a aplicação deste dinheiro] flutuante, mas isso é como overnight mais spread.

Um destes critérios é a adoção da política de práticas sãs e prudentes de gerenciamento criada pela Federação. Isso significa que, não devem conter neste fundo outras contas que não às constantes no Quadro 17. Isso, também significa que sua estrutura é objeto de constantes relatórios à Federação e à AMF:

#### **Quadro 17 Principais contas gerenciadas no fundo de depósito.**

<b>Contas de Ativo</b>	<b>Conta de Passivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empréstimos líquidos das cooperativas.</li> <li>- Empréstimos ao fundo de liquidez.</li> <li>- Aplicações no mercado Financeiro.</li> <li>- Empréstimos à Subsidiárias Desjardins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos líquidos das cooperativas.</li> <li>- Captações realizadas pela CCD.</li> <li>- Depósitos do Fundo de Administração da Federação.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Conforme mencionado, derivado do Fundo de Depósito surge o Fundo de Liquidez, por meio do qual as cooperativas com deficiências de recursos de curto-prazo são financiadas. Desde 2001, a CCD tem a função de gerenciar este fundo, e o faz priorizando a segurança de suas aplicações em detrimento de sua *performance*. A totalidade de suas aplicações possuem maturidade máxima de 2,7 anos.

A AMF permite que a CCD monitore a liquidez das caixas de uma maneira geral, consolidada, conforme explica o diretor de tesouraria e gestão da taxa de juros da Caixa Central Desjardins, Sr. Martin Laforest: “em se tratando do índice de liquidez, o nosso regulador [a AMF] nos permite monitorar tal relação, em uma base consolidada ao nível do grupo [rede de cooperativas]. Nós não monitoramos o índice de liquidez de cada *caisse*”. Dessa maneira, a liquidez das cooperativas são tratadas de modo agregado, conforme descreve este executivo:

É necessário certificar-se de que o Fundo tenha sustentabilidade, que não haja perda e, também precisamos levar em consideração o refinanciamento e gestão do dinheiro em caixa. Então, todo o dinheiro entra e, em seguida, passamos a financiar hipotecas durante toda a época de julho e, em seguida, em outubro, [a demanda] está bastante plana. Assim, se você tem um excedente de liquidez é preciso investir por um período - não muito comprido – porque esta liquidez será necessária aqui e você, provavelmente, precisará fazer alguns empréstimos... E, no final do ano, todo o excedente será transferido para o Fundo de Administração.

Então, queremos nos certificar que a Cooperativa tenha a melhor condição de mercado. O custo de empréstimo de todo esse dinheiro deve ser o mesmo, e deve ser repassado às cooperativas integralmente. Então, estabelecemos um conjunto de regras para se certificar que a cooperativa toma uma parte do custo marginal deste Fundo e limites em que a cooperativa pode pedir emprestado em curto-prazo sobre esta margem.

Assim, a instituição *ad hoc* estabelece condições e limites para todas as cooperativas da rede, garantindo a sustentabilidade da transação, sua frequência e seu custo. Não há oportunismo, visto que nenhum dos agentes têm condições de intervir nesta transação. Ela é realizada automaticamente por meio do mandato que a instituição *ad hoc* possui. Quaisquer atitudes oportunistas são previstas e controladas. Desse modo:

[...] se eles [as cooperativas] vão acima desse limite, então eles vão ser cobrados em um prêmio de liquidez. [...] Porque, novamente, se o seu fundo de depósito está perdendo dinheiro, todos as cooperativas irão arcar com esta perda! E se alguma cooperativa está aproveitando isso, é contra todas as outras!

Assim, o prêmio de liquidez é o custo pactuado entre as cooperativas e gerenciado pela Caixa Central Desjardins para a transação de liquidez entre elas. Acrescenta o entrevistado:

Então, o que fazemos é: o preço da curva é definido pelo custo marginal dos fundos captados pela Caixa Central, e se você quiser pegar emprestado deverá pagar o custo destes fundos. Se você quiser depositar é o custo destes fundos -10 pontos base por toda a curva.

Na transação de liquidez entre as cooperativas da rede Desjardins, portanto, não há contratos a termo. Tudo está convencionado em contratos neoclássicos de longa duração. São leis, estatutos, regimentos e políticas que terminam por criar uma instituição *ad hoc* – a Caixa Central Desjardins – para gerenciar um processo: o fundo de liquidez. A racionalidade

limitada dos agentes é maximizada ao estabelecer processos e procedimentos para a gestão deste fundo, conforme esclarece Laforest (2012):

O que fazemos aqui na Caixa Central é: colocamos tudo [aplicações e empréstimos do fundo] de volta em uma taxa [de juros] flutuante. Porque uma instituição tem necessidades estáveis [taxas], outras necessitam [taxas] flutuantes, alguns aplicam [a juros] fixo, outro aplicam [a juros] flutuantes. Então, nós não queremos gerenciar isso. Nós colocamos tudo [as aplicações e empréstimos] de volta para [taxa] flutuante e calculamos um prêmio de liquidez. Assim, fica mais fácil de gerenciar. Uma cooperativa pode emprestar a taxas fixas. E se fizerem isso, temos um ativo em nossos registros. E fazendo um Swap vamos colocá-lo a taxas flutuantes. Se outra cooperativa pedir [a taxas] flutuantes nós iremos mantê-lo flutuando. Dessa forma, temos certeza de que o balanço é neutralizado, pois você não tem o risco da taxa de juros. E o que nós monitoramos é o prêmio de liquidez.

Como dito, uma transação ocorre quando “um bem ou serviço é transferido por meio de uma célula produtiva para outra dentro do processo produtivo”. No caso do dinheiro dentro da rede Desjardins, a manutenção de compromissos seguros, fica sob a responsabilidade dos processos e procedimentos supracitados. Assim, a frequência, a incerteza e especificidade dos ativos ficam asseguradas, dentro da Estrutura de Governança híbrida existente no Movimento Desjardins, por meio de uma estrutura de governança semelhante à estrutura hierárquica.

#### 4.1.6 Quadro-síntese Desjardins

Sinteticamente, a Rede Desjardins comporta-se, efetivamente, como uma rede estratégica totalmente integrada. Tendo em vista suas leis e regulamentos, não é possível a uma cooperativa singular da rede, adquirir de fornecedores fora desta. Na construção de seus produtos, as atividades e operações ficam divididas entre os diversos atores. Assim, enquanto as cooperativas singulares concentram-se no relacionamento com seus cooperados e na realização de negócios, instituições *ad hoc* foram criadas para cuidar da operacionalização de atividades específicas.

Ao que se pode perceber pela análise dos dados, as instituições foram criadas para resolver problemas operacionais da rede. A Federação Desjardins surgiu da necessidade das cooperativas singulares integrarem-se em uma instituição mais forte e representativa politicamente: a Caixa Central Desjardins da necessidade de acessar os meios de pagamento canadenses. Contudo, resolvido tais problemas, a rede se reestruturou. Em todo esse processo estas duas instituições mantiveram-se, prova da importâncias destas duas instituições *ad hoc* na condução do Movimento Desjardins.

Na reestruturação ocorrida em 2000, as instituições centrais ganharam maior autonomia em função da lei que as regula. Elas existem por força legal, estabelecida no parlamento. São instituições criadas pelos representantes da sociedade da província de

Quebec, com missão de atender a sociedade desta província. Se não fosse pelo processo de eleição de seus mandatários poder-se-ia considerar como instituições públicas.

Todo o relacionamento com o mercado financeiro, tanto na aplicação quanto na captação de recursos, está encerrada na Caixa Central Desjardins. Os contratos com a cooperativa são do tipo neoclássicos com parâmetros definidos e supervisionados pela Federação, conforme Quadro 18:

**Quadro 18 Principais parâmetros Desjardins com base na TCT**

<b>Atores</b>	<b>Observações</b>
- Cooperativas singulares - Federação Desjardins - Caixa Central Desjardins	Todas as transações relacionadas à captação e a aplicação no mercado financeiro são reguladas e supervisionadas pela Federação e operacionalizam-se na Caixa Central Desjardins.
<b>Pressupostos</b>	
- Oportunismo	O oportunismo dos agentes é limitado pelo quadro institucional-legal vigente e sua estrutura de governança interna. Os aparatos de regulação sugerem a exclusão de agentes oportunistas, uma vez verificado tal comportamento.
- Racionalidade Limitada	A racionalidade limitada dos agentes é encerrada em instituição <i>ad hoc</i> , de forma que processos operacionais e de negociação estejam limitados por normas e procedimentos claros.
<b>Atributos</b>	
- Frequência	As transações relacionadas com a captação e a aplicação no mercado financeiro ocorrem diariamente e ininterruptamente.
- Incerteza	A incerteza ambiental está relacionada com o ambiente econômico-financeiro canadense. Existe uma área da Caixa Central destinada à realizar análises e projeções para o gerenciamento dos fluxos financeiros. A incerteza comportamental está encerrada nas estruturas de governança e nos aparatos de regulação criados e descritos nesta análise.
- Especificidade dos ativos	Três ativos específicos se sobrepõem aos demais: a especificidade de marca, os ativos dedicados e os ativos humanos especializados. A especificidade de marca é um monopólio da rede. A própria legislação confere este monopólio. Embora pouco mensurado, os analistas da rede atribuem a esta marca, grande parte dos resultados obtidos nas campanhas promocionais. Os ativos dedicados referem-se, principalmente, à estrutura de tecnologia de informação – TI utilizada para dar suporte à transação. O investimento nesta tecnologia é um dos pilares estratégicos da rede e é mencionado, frequentemente, em seus demonstrativos. Os ativos humanos mais especializados à lidar com as transações de captação e aplicação no mercado financeiro estão encerrados na Caixa Central Desjardins. Os custos destes ativos ficam, portanto, facilmente mensuráveis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A próxima análise trata da Rede Sicredi brasileira. Apesar de encontrar-se em um ambiente institucional diferente, observa-se que a rede cooperativa evoluiu para Estruturas de Governança semelhantes, podendo ser caracterizada, igualmente, como uma rede estratégica.

## 4.2 O CASO DO SISTEMA SICREDI

Como mencionado, as primeiras cooperativas pertencentes à Rede Sicredi iniciaram suas atividades na mesma época em que foram fundadas as primeiras cooperativas do Movimento Desjardins canadense. Porém, o ambiente institucional-legal brasileiro dotou-as de contornos distintos. Curiosamente, sua estrutura de governança, suas instituições e seu aparato de regulação começam a apresentar características semelhantes.

Atualmente, a Rede que compõe o Sistema Sicredi de Cooperativas de Crédito constitui-se de 108 cooperativas singulares, 4 centrais de cooperativas e 1 confederação. Toda essa rede possui uma *holding*, 1 banco cooperativo, 1 fundação (OSCIP), 1 corretora de seguros, 1 administradora de cartões, 1 administradora de consórcios e 1 administradora de bens, além de alguns fundos de investimento. A rede administra Ativos da ordem de R\$ 60 bilhões (SICREDI, 2013).

### 4.2.1 Evolução do ambiente institucional-legal e das estruturas da rede

O surgimento das Cooperativas de Crédito no Brasil, de acordo com Pinheiro (2006), tem referências na década de 1880, quando sociedades cooperativas de Ouro Preto e Juiz de Fora previam, em seus estatutos, “poupanças de auxílio econômico” aos seus membros. Contudo, segundo este autor,

apenas dois anos após a fundação da primeira cooperativa de crédito das Américas, em Quebec, no Canadá, foi constituída em 28 de dezembro de 1902, a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS): a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa, do tipo raiffeisen, continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis. Entre 1902 e 1964, ainda surgiriam 66 cooperativas de crédito do tipo raiffeisen no Rio Grande do Sul (PINHEIRO, 2006, p. 29).

Cooperativas do tipo *raiffeisen* não distribuíam sobras, não remuneravam seus dirigentes e tinham área de atuação restrita. As cooperativas surgidas no Rio Grande do Sul eram quase todas de crédito rural, com esse perfil. São estas as primeiras cooperativas que constituíram o Sistema Sicredi. A Caixa Rural de Nova Petrópolis, aquela primeira criada pelo Padre Theodor Amstad, atualmente é uma cooperativa vinculada a este sistema e atua por nome de Sicredi Pioneira. Nas palavras de um de seus fundadores mais antigos, Sr. Ervino Schneider, “eu sou sócio há 70 anos dessa Sicredi. Antigamente, os colonos chamavam de caixa colonial, *Bauernkasse*”.

Enquanto as cooperativas em Quebec (Canadá) foram implantadas utilizando-se de conhecimentos obtidos por meio de correspondências trocadas entre Alfhonse Desjardins e cooperativistas europeus, no Brasil, foram esses próprios europeus – imigrantes alemães,

suíços e italianos, como o Sr. Ervino, dentre outros – que, vindo trabalhar no Brasil, deram origem a estas cooperativas. Eram uma alternativa melhor para guardar suas poupanças. Nas palavras do Sr. José Amildo Shardong, outro cooperativista antigo: “A caixa rural foi criada por meia dúzia de senhores em uma reunião debaixo de um Cinamon. Eu posso dizer que, na época, os agricultores que tinham dinheiro, colocavam embaixo de um colchão”.

Entre 1902 e 1940, foram criadas 37 cooperativas de crédito sob a orientação do Padre Jesuíta suíço Theodor Amstad que, também orientou a criação de uma central cooperativa na capital Porto Alegre, conforme Quadro 19. A Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, “primeira cooperativa central unicamente de crédito do Brasil”, segundo Pinheiro (2006, p. 31), foi fundada em 8 de setembro de 1925.

Antes, contudo, já havia uma entidade fazendo esta função: era a “União das Cooperativas Riograndense de Responsabilidade Ltda”, uma cooperativa central mista – agrícola, mas com uma seção de crédito – fundada em 19 de setembro de 1912, oito anos antes da Federação Desjardins. É mais antigo, portanto, o movimento das Cooperativas de Crédito no sentido de formar redes e compartilhar processos em comum no Brasil.

#### Quadro 19 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1902 a 1991

	1902-1963	1964- 1978	1978 - 1991
Fatos relevantes	Início: criação das primeiras cooperativas de serviços financeiros e tentativas de criar centrais	A era do “não pode”	Mobilização da Fecotriço, criação das COCECRER e extinção do BNCC.
Situação da Rede	<p>O diagrama mostra a 'União Popular do Rio Grande do Sul' no centro, com setas apontando para ela de quatro caixas azuis à esquerda: 'Caixa Rural União Popular de Crissiumal', 'Caixa Rural de Cerro Largo', 'Caixa Rural de nova Petrópolis' e 'Outras 15 cooperativas singulares do RS'. À direita, há dez caixas vermelhas representando cooperativas de crédito rural: Cerro Largo Ltda, Crissiumal Ltda, Agudo Ltda, Guaraní das Missões Ltda, Horizontina Ltda, Taquara Ltda, Nova Petrópolis Ltda, Rolante Ltda e Panambi Ltda.</p>		<p>O diagrama mostra a 'COCECRER RS - Atual Central Sicredi Sul' no centro, com setas azuis apontando para ela de várias direções, representando a mobilização de diversas entidades.</p>
Marco legal	Decreto-Legislativo nº 979, de 06/01/1903. Decreto-Legislativo nº 1.637, de 5/01/1907. Lei nº 4.984, de 31/12/1925. Decreto nº 17.339, de 02/06/1926. Decreto nº 22.239, de 19/12/1932. Decreto-lei nº 581, de 01/08/1938. Decreto-lei nº 5.893, de 19/10/1943. Decreto-lei nº 8.401, de 19/10/1945. Decreto nº 41.872, de 16/07/1957.	Lei 4.595, de 31/12/1964. Resolução 11, de 20/12/1965. Resolução 15, de 28/01/1966. Decreto-lei 59, de 21/11/1966. Resolução 99, de 19/09/1968.	Lei nº 5.764, de 16/12/1971 Constituição Federal do Brasil, de 05/10/1988. Decreto nº 99.192, de 21/03/1990.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

É de 1903, segundo Pinheiro (2006, p. 15), o primeiro registro que procurava normatizar estas instituições: “O Decreto-Legislativo 979, posteriormente regulamentado pelo Decreto 6.532, de 20 de junho de 1907, permitiria aos sindicatos a organização de caixas rurais de crédito agrícola”. Naquele decreto, já estava prevista e permitida a criação de uniões ou sindicatos centrais (art. 40). Conforme Perius (2001, p. 15),

Deduzem-se três conclusões do exposto: os sindicatos agrícolas tinham função de organizar cooperativas, e estas cooperativas podiam ser de produção, de consumo ou caixas rurais de crédito agrícola, sendo equiparadas às sociedades civis para os efeitos de liquidação.

Outra leis seguiram acompanhando este movimento. Um pouco antes, mas em 1907, por meio do Decreto-Legislativo nº 1.637, e, seu Art. 10, tem-se a primeira definição legal do que seria esta instituição: “As Sociedades Cooperativas, que poderão ser: anônimas, em nome coletivo, ou em comandita, são regidas pelas leis que regulam cada uma dessas formas de sociedade, com as modificações estatuídas na presente lei”.

De acordo com Perius (2001, p.16), “as sociedades cooperativas eram definidas sem estrutura jurídica própria”. Tratava-se de uma forma institucional, juridicamente equiparada às sociedades comerciais, tradicionalmente existentes na época, mas com características próprias já definidas no próprio decreto nº 1.637, a saber: 1) capital social variável; 2) inacessível a estranhos; 3) com número de sócios ilimitados; 4) no mínimo, 7 para sua constituição; 5) solidários entre si e singulares na votação; e 6) constituintes de um fundo de reserva indivisível com 10% dos lucros desta cooperativa. Contudo, também nesta lei verifica-se a previsão da criação de federações de cooperativas.

Cabe ressaltar que, naquele período, as cooperativas sobreviviam somente do serviço de intermediação financeira. Os depósitos dos próprios colonos é que serviam como matéria-prima para gerar os empréstimos. A caixa remunerava os depósitos e cobrava um *spread* para realizar o empréstimo. É deste *spread* que a cooperativa sobrevivia, já que as despesas eram pequenas (PESAVENTO, 2010). Essa função vital para a economia, ainda é destacada como o principal serviço a ser executado e que justifica a existência de uma cooperativas, como no trecho abaixo:

Desde que foram fundadas, as cooperativas de crédito exerceram um papel de agentes de desenvolvimento econômico e social, além de colocar a moeda em circulação, cumprindo uma de suas principais funções na economia. O contato de quem queria poupar com quem queria investir resultava em uma expressiva redução do tempo para o indivíduo, representando o que a teoria institucional chama de redução do custo de transação; ou seja, diminuição do tempo necessário para a realização de uma transação econômica (SICREDI, 2010a, p.19-20).

Contudo, já em 1925, estas cooperativas sentiram a necessidade a aprimorar sua carteira de empréstimos e buscaram reunir seus depósitos. É com esta finalidade que a União

Popular do Rio Grande do Sul é criada. Conforme Pesavento (2010), é com esta central que a ideia de centralizar os procedimentos comuns, e reduzir custos para as cooperativas, se operacionaliza-se e institucionaliza-se.

Em 31 de dezembro de 1925, a Lei 4.984 exime as Cooperativas de Crédito do tipo *raiffeisen* e *luzzatti* de expedir carta-patente e pagar quotas de fiscalização e atribui ao Ministério da Agricultura a incumbência de fiscalização. O Decreto 17.339, de 2 de junho de 1926, regulamenta esta fiscalização e atribui a tarefa ao Serviço de Inspeção e Fomento Agrícola, dentro desse Ministério (BRASIL, 1925).

O vínculo com o Ministério da Agricultura tem origens históricas conforme esclarece os Senhores Dorival Scheid e Adão Zientarski, associados destas primeiras cooperativas:

As cooperativas de crédito foram criadas em função das dificuldades que o povo tinha na época. Não tinha nenhuma instituição financeira e o pessoal guardava seus recursos em casa. Imagine o agricultor lá no interior. Uma estrada péssima. Não tinha uma condução para vir para cidade. [...] a gente enxergava, tinha notícia, de agricultor plantando já com um trator. O agricultor, também tem seu sonho: mas quando é que eu vou ter? A cooperativa de crédito entrou assim: o agricultor precisava comprar uma vaca. Então, ela financiava aquela vaca. E isso chamou a atenção da comunidade como um todo: - mas como é fácil chegar lá, pegar um dinheiro para um ano, dois anos, pagar e tal né?! Porque o banco não financiava essas coisas... (SICREDI, 2010k).

Foi nesse ambiente em que se legitimou a criação da primeira central, com a união de 18 cooperativas singulares, procurando financiamentos de tratores e até da própria terra para produção agrícola. Em 19 de dezembro de 1932, o Decreto 22.239 revisa a função, a natureza e as características das Cooperativas de Crédito e, ainda, estabelece novas operações financeiras possíveis de serem realizadas nestas instituições. De modo especial, o Decreto 22.239 define, no contexto legal, as características necessárias para uma instituição ser considerada uma cooperativa do tipo *raiffeisen* ou *luzzatti*. A partir deste decreto, as cooperativas são tipificadas em: de crédito agrícola; de crédito mútuo; populares de crédito urbano e profissionais, de classe ou de empresas:

Art 2o – As sociedades cooperativas, qualquer que seja sua natureza, civil ou comercial, são sociedades de pessoas e não de capitais, de forma jurídica “*sui generis*”, que se distinguem das demais sociedades pelos pontos característicos que se seguem, não podendo os estatutos consignar disposições que os infrinjam.

Poucas características foram alteradas na definição das cooperativas existentes no Decreto 1.637, de 5 de janeiro de 1907. Contudo, no marco legal de 1932, tais características, que já constam definidas nos incisos do 2º artigo, é adicionada de “área de ação determinada”. Isso significa que as cooperativas possuíam uma jurisdição de atuação, não podendo estender-se para além disso. Cooperados de outras localidades deviam formar novas cooperativas.

O Decreto 22.239/32 definia o documento que atestava sua origem: o ato constitutivo, que podia ser uma deliberação presente na ata, um instrumento (contrato) particular ou uma escritura pública desde que explicitasse onde ficava a sede desta sociedade, qual era seu objetivo econômico, quem eram seus associados e quais eram suas regras de funcionamento, ou seja, seus estatutos. É explícito nestas regras que constava a área de atuação da cooperativa.

Adicionalmente, o Decreto 22.239/32 apresentava uma classificação para as sociedades cooperativas, mas que não se esgotava em si. Assim, segundo este Decreto, existiam as seguintes categorias principais de cooperativas: 1) produção agrícola; 2) produção industrial, 3) de trabalho; 4) de beneficiamento de produtos; 5) de compras; 6) de vendas; 7) de consumo; 8) de abastecimento; 9) de crédito; 10) de seguros; 11) de construção de casas populares; 12) editoras e de cultura intelectual; 13) escolares; 14) mixtas; 15) centrais; e 16) cooperativas de cooperativas (federações). Cabe ressaltar que todas estas cooperativas tinham explicitados, nessa lei, seus objetivos. Foram definidos os objetivos para o ramo de Crédito:

Art. 30 - As cooperativas de credito têm por objetivo principal proporcionar a seus associados créditos e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalho, em qualquer ordem de atividade na qual ele se manifeste, seja agrícola, industrial, comercial ou profissional e, acessoriamente, podendo fazer, com pessoas estranhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares do crédito.

O Decreto 22.239/32 foi revogado, em 1934, por meio do Decreto 24.674. Neste, é exigido de todas as cooperativas de crédito autorização para funcionar no Brasil. Outra adição importante no Decreto 24.674 – para o fim de nosso estudo – é o Artigo 26, que trata das federações. Segundo este artigo, as federações possuem como objetivo principal: 1) organizar os serviços em comum e partilhar das vantagens do ganho de escala; 2) regular as transferências de associados; 3) permitir que um associado utilize-se, em condições especiais, dos serviços proporcionados por outra cooperativa; 4) manter um serviço de assistência técnica e inspeção das cooperativas filiadas; e 5) representar estas cooperativas perante os poderes públicos constituídos. A institucionalização dos objetivos das federações é um estímulo à constituição destas.

Já em 1 de agosto de 1938, o Decreto 24.674 é revogado pelo Decreto-lei 581, que revigora o Decreto 22.239, e passa “para o Ministério da Fazenda a incumbência de fiscalizar as cooperativas de crédito urbanas, mantendo as cooperativas de crédito rural sob fiscalização do Ministério da Agricultura” (PINHEIRO, 2006, p. 38). Em 1943, o Decreto 22.239 é revogado pelo Decreto-lei 5.893 que retorna ao Ministério da Agricultura a tarefa por

fiscalizar todas as Cooperativas de Crédito, independente do tipo. O § 2º do Art. 3º da referida lei estabelece o seguinte:

§ 2o Quando as operações da cooperativa estiverem subordinadas, por lei especial, à autorização e fiscalização de outros órgãos federais, que não o Ministério da Agricultura, será este ouvido antes da autorização para o funcionamento ou da aprovação da reforma dos estatutos.

Em 1945, é sancionado o Decreto-lei nº 7.293. Por este decreto, não somente a fiscalização como também a autorização para seu funcionamento passa a ser responsabilidade da Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC. Já em 1957, por meio do Decreto 41.872, as Cooperativas de Crédito – e qualquer outra cooperativa que atue nesse segmento – “ficam também sujeitas à fiscalização da SUMOC, no que se relacionar às normas gerais reguladoras da moeda e do crédito, baixadas pelo Governo” (BRASIL, 1957, art. 1, p.1).

Tal decreto corrige uma distorção legal que facilitava a criação de cooperativas de crédito em detrimento de instituições bancárias. Tal distorção criava a possibilidade para as instituições bancárias, que não tinham condições de obter autorização para se constituírem como tal. Dada a exigência dos órgãos reguladores vinculados ao Ministério da Fazenda, começavam suas operações como cooperativas ou as incorporavam. Essa correção é justificada na entrevista com o Senhor Roberto Rodrigues, ex-ministro da agricultura, ex-presidente da OCB, da ACI e um dos líderes do movimento no Brasil:

Eu defendi a vida inteira a governança no cooperativismo. [...]. A cooperativa de crédito, se não tiver seriedade, quebra. [...]. Como quebrou antes da revolução, antes do Banco do Brasil, antes da SUMOC. O governo [antes da SUMOC] tinha que fechar cooperativas de crédito e com razão.

Em 13 de agosto de 1951 é sancionada a Lei 1.412 que transforma a Caixa de Crédito Cooperativo no Banco Nacional de Crédito Cooperativo – BNCC, que era controlado pela União, com 60% de seu capital vinculado ao Ministério da Agricultura. Os outros 40% eram subscritos pelas cooperativas. Por meio do BNCC, as cooperativas que captassem depósitos à vista podiam ter acesso à compensação de seus cheques no mercado financeiro. Por sua vez, em 16 de julho de 1957, o Decreto 41.872 estabelece no seu Artigo 1º:

As cooperativas de crédito e as que tiverem “Seção de Crédito” independente da fiscalização exercida pelo Serviço de Economia Rural, do Ministério da Agricultura, para atender ao fim colimado, ficam também sujeitas à fiscalização da Superintendência da Moeda e do Crédito, do Ministério da Fazenda, no que se relacionar com as normas gerais reguladoras da moeda e do crédito, baixadas pelo Governo.

Na prática, este decreto institui uma fiscalização mais rigorosa das Cooperativas de Crédito por parte do Governo. Contudo, o Serviço de Economia Rural – SER continuava, ainda a ser o órgão que regula e normatiza estas instituições no Brasil. Em 3 de agosto de 1961, foi constituída a Federação Leste Meridional de Cooperativas de Crédito – FELEME,

com o propósito de fomentar o Cooperativismo de Crédito mútuo no Brasil. Esta federação foi desmembrada, em 1985, em quatro outras: a antiga Federação das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo – FECRESP, Federação das Cooperativas de Crédito do Estado do Rio de Janeiro – FECOCRERJ, Federação Mineira das cooperativas de Economia e Crédito Mútuo – FEMICOOP e Federação de Cooperativas de Economia e Crédito do Estado do Espírito Santo – FECOCES, localizadas respectivamente em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo (CONFEBRÁS, 2013).

Mais tarde, essas federações são incorporadas por Centrais de Cooperativas de Crédito mútuo, a saber: Central das Cooperativas de Crédito de São Paulo – CECRESP, Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Rio de Janeiro – CECRERJ, Central das Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais – CECREMGE e Central das Cooperativas de Crédito Mútuo do Estado do Espírito Santo – CECREST. São destas centrais que se originam a rede SICOOB (SICOOB, 2013). De acordo com Meinen (2012, p. 105),

a trajetória promissora do cooperativismo de crédito brasileiro, entretanto, começou a sofrer forte revés por volta de 1965, quando, em razão da reformulação da legislação bancária, em que foram fortemente prestigiados os bancos oficiais como instrumentos canalizadores de recursos para o campo, os órgãos de normatização e de controle decidiram restringir sobremaneira o espectro societário e operacional das cooperativas. Não bastasse a recaída regulatória e a opção privilegiada pelas instituições financeiras públicas no sistema de crédito rural, alguns administradores, especialmente de cooperativas do tipo Luzzatti, resolveram destoar dos melhores padrões de gestão. Isso tudo fez com que, nos anos seguintes, sucumbisse a quase totalidade das outrora sólidas, híidas e úteis entidades associativas, incluindo todas as cooperativas centrais, então em atividade.

Contudo, a evolução do marco legal, conforme se conhece atualmente, deu-se a partir da promulgação da Lei Federal 4.595 de 1964. Desse modo, as Cooperativas de Crédito, em seu Artigo 55, passam à jurisdição do Banco Central do Brasil, para fins de “autorização de funcionamento e fiscalização”. Sob a batuta do Banco Central, as Cooperativas de Crédito passam a serem regulamentadas – em sua constituição e funcionamento – por meio das comunicações emitidas por esta instituição. Seu funcionamento passa a ser regulado pelos normativos emitidos pelo Banco Central. Seus demonstrativos seguem a mesma tramitação das outras instituições financeiras.

No campo econômico, a sociedade brasileira convivía com choques externos com aumento de preços e planos econômicos que reduziam a oferta de crédito e não coíbiam a inflação. “As principais fontes de financiamento eram os depósitos à vista e os recursos público, mas ambos estavam em situação crítica: a inflação determinava a predominância dos depósitos a prazo, e os choques na economia limitavam a disponibilidade de recursos externos” (SICREDI, 2010b, p. 07).

Várias resoluções seguem procurando enquadrar a natureza, a prática e o funcionamento destas instituições. A Resolução 11 de 20 de dezembro de 1965, trata da integralização do capital por parte do associado, dos limites para manutenção de liquidez, das operações financeiras permitidas para aquele momento e dos documentos necessários para serem fiscalizados pelo Banco Central. O parágrafo XIII desta resolução indicava o momento que se avizinhava:

As instituições de que trata esta Resolução deverão providenciar a paulatina extinção das atividades creditórias exercidas por suas sucursais, agências, filiais, departamentos, escritórios ou qualquer outra espécie de dependência existente, não sendo permitida a parte desta data a realização de quaisquer renovações ou operações novas, que retardem o definitivo encerramento das atividades mantidas fora da Sede Social da cooperativa.

Este momento ficou conhecido como a “era do não pode”. Trata-se da fase, na história brasileira, em que foi implantado o regime de exceção do Governo Militar. Os efeitos deste momento político conturbado é sentido na economia por meio do aumento da inflação, o baixo crescimento do PIB e a elevação da dívida externa. Várias instituições financeiras cooperativas e não-cooperativas sucumbiram neste período. Conforme SICREDI (2010a, p. 27):

Entre as restrições impostas pela lei no 4.595, estava a impossibilidade de participar da compensação de cheques, formar centrais ou ter filiais. Para agravar a situação, a taxa de juros com que as cooperativas podiam remunerar os depósitos à prazo era inferior à das outras instituições financeiras, como observa Mário Krueel Guimarães, um dos principais articuladores da retomada do cooperativismo de crédito na década de 80. ‘Chegou a um ponto tão drástico que os bancos estavam pagando, em determinada época, 70% a 80% sobre os depósitos a prazo, e as cooperativas de crédito só podiam pagar 6%’.

A única vantagem das Cooperativas de Crédito, em relação às demais instituições financeiras, residia por conta do BNCC, que tem por finalidade proporcionar assistência creditícia, financeira e técnica às cooperativas, Federações e Confederações de Cooperativas em funcionamento no País (Art 4<sup>o</sup>). Esta instituição promove as cooperativas proporcionando “isenção tributária ampla e irrestrita de quaisquer impostos, taxas e emolumentos federais, estendendo-se-lhe a que beneficia as cooperativas” (BRASIL, Decreto 52.093, Art. 5<sup>o</sup>, p. 1).

A Resolução 15, emitida em 28 de janeiro de 1966, proibiu as Cooperativas de Crédito de receber depósitos de outros agentes econômicos que não sejam associados desta e não distribuir “eventuais sobras apuradas em balanços semestrais”. Já a Resolução 27 de 30 de junho de 1966, fixa condições para estes depósitos e a distribuição das sobras. Para completar este conjunto, a Resolução 99 de 19 de agosto de 1968 estabelece algumas características essenciais para Cooperativas de Crédito Rural, a grande maioria da época.

Ademar Schardong, presidente-executivo do Banco Sicredi e um dos líderes cooperativistas da época, retrata deste modo aquele período:

De 1964 até 1978 foi um período suficiente para que se desmontasse, totalmente, um sistema bem-estruturado que já havia no Rio Grande do Sul. A primeira dificuldade dizia respeito aos mecanismos de trabalho: tinha-se uma cooperativa de crédito, mas ela não podia praticar operações bancárias. Mais de 90% do sistema financeiro era operado por instituições financeiras públicas. A Lei da Reforma Bancária reduziu a praticamente zero a atividade das cooperativas de crédito.

Os efeitos do Decreto 22.239 são revogados definitivamente com o Decreto-lei 59, de 21 de novembro de 1966. Este “define a política nacional do cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras providências”. Este decreto, além de definir as características essenciais que deviam possuir uma cooperativa para ser considerada como tal, assegura-lhes o direito e a obrigação da expressão “Cooperativa”.

De acordo com o Decreto-lei 59/66, as atividades de uma Cooperativa de Crédito só podem ser exercidas por entidades “exclusivamente” constituídas para esta finalidade e deverão ser “subordinadas, na parte normativa, ao Conselho Monetário Nacional e na parte executiva, ao Banco Central da República do Brasil” (Art. 8º, p. 3). Conforme SICREDI (2010a, p. 29)

As restrições legais resultaram em um processo que ficou conhecido como autofagia das cooperativas de crédito, que, ao perderem espaço no mercado, passaram a consumir suas próprias reservas. Diante desse contexto, o patrimônio passou a ser o fator que determinaria a sobrevivência da organização. Ao longo das décadas de 60 e 70 as cooperativas foram, gradativamente, fechando suas portas, até que, das 67 Caixas Rurais atuantes no Rio Grande do Sul, apenas 12 chegaram a 1980.

Em 16 de dezembro de 1971, o Decreto-lei 59 é substituído pela Lei 5.764, o atual marco legal do cooperativismo no Brasil. Tal marco estabelece em seu artigo 4º, que “cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades” por características específicas. Em resumo, a Lei 5.764 manteve todas as características originalmente previstas para este tipo de instituição ao longo dos marcos regulatórios anteriores. Adicionalmente, a área de atuação destas instituições passa ser limitada “às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços”.

Outra diferença em relação ao Decreto-lei 59/66 reside na autorização para as cooperativas constituírem centrais, federações e confederações novamente. A Lei 5.764 de 1971 autoriza a criação de centrais ou federações, a partir de três cooperativas singulares e de confederações, a partir de, pelo menos, três federações ou centrais. Suas funções são, respectivamente: 1) gerar escala para os serviços comuns das cooperativas singulares, “integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos

serviços” (Art. 8); e 2) “orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações” (Art. 9).

Ademar Schardong, em sua entrevista, resume a oportunidade criada com a Lei 5.764/71:

Foi naquele momento que nós conseguimos, então, organizar uma parceria bastante expressiva – com a atuação regional do Banco do Brasil – passando para a cooperativa de crédito o financiamento dos pequenos produtores por meio de repasse. Em dois anos de trabalho, de uma média de público que não passava de 30 por mês na cooperativa, nós passamos a ter uma média diária de 200 a 300 pessoas. De chegar a ter 1000 pessoas na cooperativas na abertura de um processo de custeio, por exemplo.

Em 27 de outubro de 1980, por iniciativa da Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do sul – FECOTRIGO, e em suas dependências, era criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul – COCECRER-RS. Era a primeira central de cooperativas depois de terminado o Governo Militar, formada a partir das cooperativas singulares remanescentes da era do “não pode”, que trata o Quadro 18. De acordo com SICREDI (2010b, p. 14):

Uma das primeiras atribuições da Cocecrer-RS foi expandir o cooperativismo de crédito, atraindo associados e fomentando a criação de novas cooperativas. A estratégia era aproveitar os vínculos já existentes com o cooperativismo no agronegócio, criando uma cooperativas de crédito em cada uma das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

Em 1982, já existiam mais 22 cooperativas associadas, além das 9 cooperativas fundadoras. Em 1983, somavam-se 40 cooperativas vinculadas à COCECRER-RS. Nesse período, vários acordos foram criados e implementados. A compensação dos cheques foi conveniada com o BNCC, as cooperativas foram integradas horizontalmente, na tentativa de obter escala e minimizar o risco de liquidez, também são integradas verticalmente por meio da central “que passou a desempenhar uma função horizontal, coordenando as práticas comuns às cooperativas” (SICREDI, 2010b, p.18). Ademar Schardong, um dos articuladores desta negociação, explica as conquistas obtidas:

Para que estas cooperativas funcionassem elas teriam que ter mecanismos próprios de instituição financeira bancária. Por exemplo, a emissão de cheques. Se tem depósito à vista tem que ter cheque. Só que para este cheque ser aceito na comunidade, precisa ter circulabilidade, ter sistema de liquidação. As cooperativas de crédito não integram sistema próprio de compensação de cheques e outros documentos até hoje, e precisava de um banco para fazer isso. Aí entra o BNCC. Este banco foi quem nos deu – por meio de convênio – a possibilidade de fazer com que os recursos que nós captássemos em depósito à vista pudessem ser utilizados pelos associados com um cheque que levava a marca BNCC e, conseqüentemente, integrava o sistema de liquidez [nacional].

Celso Trentin, atual presidente da Sicredi Nordeste RS, uma das cooperativas mais antigas da rede, resume este momento histórico, no vídeo que acompanha a trajetória do Sicredi (SICREDI, 2010k):

A credibilidade começou a ser passada. Até então, cada cooperativa fazia o que queria. Lembro que nós íamos no município vizinho, para pagar uma conta com o cheque da nossa cooperativa, na época Credirol e ele não era aceito. As pessoas perguntavam se existia aquilo. Quando a gente começou a falar que já era um sistema, que tinha uma central por trás para desenvolver, o pessoal começou a falar: Vai ter futuro!

Apesar de definir e delimitar, de maneira bem mais precisa, alguns conceitos relacionados ao funcionamento e a atuação das cooperativas, a Lei 5.764 mantém aquilo que foi definido no Decreto-lei 59, no que diz respeito à regulação e supervisão das Cooperativas de Crédito. Estas instituições continuam sob os cuidados do Banco Central do Brasil, sendo realmente integradas ao Sistema Financeiro Nacional após a Constituição de 1988, que trouxe consigo uma nova forma de tratar o cooperativismo. Conforme Pinheiro (2006, p. 43):

O artigo 5º da Constituição Federal derroga a Lei 5.764 na parte em que condiciona o funcionamento das sociedades cooperativas à prévia aprovação do Governo. Porém, as cooperativas de crédito continuam dependentes de prévia aprovação do Banco Central do Brasil para funcionar, por força do disposto no artigo 192 da Carta Magna.

Ao inserir-se como “Instituição Financeira” no Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas resgatam a autonomia para realizar transações no mercado financeiro. A partir do *lobby* promovido pela OCB durante a Assembleia Constituinte, e com a inserção de dispositivos pró-cooperativismo na constituição de 1988, o Cooperativismo de Crédito passa a gozar de uma legislação que lhe proporcione maior autonomia em seu funcionamento. Consequentemente, suas instituições voltam a se desenvolver no país. Conforme Perius (2001, p. 28),

Vê-se que o cooperativismo teve cinquenta anos de intervencionismo estatal, cujo período vai de 1938 a 1988. O novo marco divisor de um cooperativismo não mais tutelado pelo Estado inicia, com seus primeiros ensaios, antes da Constituinte de 1988. [...]. A caminhada pela independência das cooperativas face ao governo, culmina no X Congresso Brasileiro de Cooperativas, realizado em Brasília, simultaneamente à fase mais aguda do processo da Constituinte Brasileira. Nesse evento foram lançadas as bases da autonomia e da autogestão das cooperativas.

Em 20 de janeiro de 1985, por iniciativa da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR e inspirada nos resultados da COCECRER-RS, é fundada a COCECRER-PR. Constam nos atos constitutivos daquela central, aprovados somente em 1987 pelo BACEN, três centrais de cooperativas de produção e 10 cooperativas singulares de crédito, todas estas de Crédito Rural.

O crédito rural e, particularmente, os agricultores e suas cooperativas agropecuárias foram, também, a porta de entrada para o cooperativismo de crédito no Mato Grosso e Mato

Grosso do Sul, as novas fronteiras agrícolas do país. Agricultores, principalmente originários da Região Sul, ao abrir estas novas fronteiras, já traziam os conceitos de cooperativismo apreendidos naquela região. É inspirado nestas tradições que, ambas em 1989, são fundadas a COCECRER-MT e a COCECRER-MS.

Sérgio Antonello Rubin, agricultor e líder cooperativista da região, explica as motivações para implantação das cooperativas em Mato Grosso:

Os recursos do governo eram muitos escassos para a Agricultura, e nós éramos uma região (Sorriso-MT) que necessitava de muito recurso. Nós tínhamos tudo para fazer: nossas áreas eram mato. Nós precisávamos derrubar, calcarear, comprar as máquinas. A ideia da cooperativa de crédito ficou para que o recurso da safra ficasse na comunidade e retornasse para financiar a nossa atividade agrícola (SICREDI, 2010k).

Uma particularidade reside em relação à COCECRER-MS. Até, então, todas as cooperativas que faziam parte destas centrais eram de origem rural. A COCECRER-MS foi a primeira central a associar uma cooperativa urbana: a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, conforme explica seu presidente, Celso Ramos Régis, em entrevista:

Nossa cooperativa é a mais antiga do Estado. [...]. Nós tínhamos naquela época 4 ou 5 cooperativas de crédito mútuo – que era o nome que o BACEN mesmo determinava para as cooperativas urbanas. [...]. Aí, a história é essa: nossa cooperativa foi criada em 1988, eu sou um dos fundadores dela. A COCECRER foi fundada em 1989, então nossa cooperativa é anterior à COCECRER. A partir de 93, 94 a nossa cooperativa começou a buscar uma central para se filiar. Tentou-se criar uma central de crédito mútuo. Naquele tempo criava-se centrais de crédito rurais – as COCECRER – vários Estados criaram suas centrais. [...]. A nossa cooperativa era a que tinha o maior patrimônio do Estado, era maior que o somatório de todas as outras. Nós fizemos, então, um pacto, em que iríamos ajudar a todos e eles nos ajudariam.

Antes de 1988 vigorava um regime de exceção, com regras que limitavam a operação e a expansão das cooperativas. O marco deste cenário – para as Cooperativas de Crédito – foi a Lei 4.595/1964. Entre as principais limitações impostas por esta lei às cooperativas estava: a impossibilidade de participar do sistema de compensação de cheques, de formar centrais cooperativas ou de ter filiais.

Este novo Governo iniciou um processo de abertura da economia brasileira, com várias reformas institucionais. Em 21 de março daquele ano, por meio do Decreto 99.192, o Governo iniciou o processo de extinção do BNCC e as cooperativas com operações de conta-corrente passaram a compensar seus cheque e manter seus depósitos no Banco do Brasil. Roberto Rodrigues, um dos articuladores de uma alternativa a este desafio, explica os projetos institucionais alternativos daquele momento, em entrevista:

Uma das ideias era a criação de um Banco Cooperativo. [...]. O que nós pretendíamos era a privatização do BNCC, que era a coisa mais fácil para fazer, pois

o BNCC já existia. Para nossa surpresa, foi quando Collor extinguiu o BNCC... Ficou um vazio... [...] Então as cooperativas de crédito, que pretendiam ser substitutas ou agências do BNCC, ficaram órfãs. Fizemos um acordo com o Banco do Brasil, pois as cooperativas de crédito dependiam do BNCC para compensar seus cheques. O Banco do Brasil sob o aval do Banco Central passou a ser o mecanismo de compensação das cooperativas de crédito. Então as experiências que adquirimos com a transição entre o BNCC, o Banco do Brasil e mais o apoio que a FAO nos deu, foi que nos permitiu [montar] os bancos cooperativos brasileiros.

É a partir desse momento que se inicia, efetivamente, a história do Sicredi como movimento Cooperativo no Brasil. As estratégias já haviam sido sonhadas, algumas ações já haviam sido desenvolvidas. O esgotamento de um modelo de Estado, o advento de um novo Governo e, mais particularmente, a extinção do BNCC proporcionou o estímulo final necessário. Ademar Shardong, que esteve presente nas mesas de negociação durante esse momento, o resume da seguinte maneira:

Isto custou, novamente, um retrocesso de - eu não saberia dizer de quantos anos - para [evolução das instituições] as cooperativas de crédito. A partir de então, nós tivemos que nos submeter, obrigatoriamente, a um convênio de compensação de cheques com o Banco do Brasil. Ali nascia a encruzilhada que levou o sistema a se conduzir sob duas matizes: 1) efetivamente tornar-se um braço operacional do Banco do Brasil; ou 2) afirmar que o Estado Brasileiro passaria a ser um Estado de livre comércio, economia de mercado, democrático, que passaria a ter papel mais de regulação e menos de operação. E que as empresas, dentre elas as sociedades cooperativas, seriam um instrumento para o sucesso desse próprio Estado.

Conforme Sicredi (2010d, p. 05), desde 1988, as cooperativas da COCECRER-RS vinham substituindo antigas máquinas de escrever por computadores e implantando sistemas de informação automatizados. Estes sistemas eram negociados, desenvolvidos e padronizados pela central. O próximo passo foi a implantação de uma marca única: a marca SICREDI. Contudo, “a estratégia de desenvolvimento do Sicredi foi discutida, formalmente, na Assembleia Geral Extraordinária da COCECRER-RS do dia 18 de maio de 1990”.

Naquele período, decidiu-se em Assembleia contratar consultoria para construir e implementar um plano de ação, no sentido de unificar a propaganda e o marketing das cooperativas filiadas à COCECRER-RS. Segundo Alcenor Pagnussatt, em entrevista para Sicredi (2010d):

Nós tínhamos uma mensagem muito bem-feita, muito estruturada, era inquestionável a atividade bancária por meio das cooperativas de crédito. Nós tínhamos muitos produtos e serviços, só que, na hora de fazer a divulgação, em nome de quem? Para contemplar todos os anunciantes foi preciso consumir grande parte do tempo do comercial com uma lista de 20 logotipos diferentes. O custo e a confusão provocada nos telespectadores convenceu as lideranças da Central de que a adoção da marca única era inadiável.

É, portanto, a partir da necessidade de se criar uma marca forte, com altos padrões de operação e governança, no estilo de uma rede estratégica, que nasceu o Sicredi. Tal concepção foi germinada dentro da COCECRER-RS e seguida pela COCECRER-PR. Posteriormente,

com o avanço da fronteira agrícola, novas cooperativas no Mato Grosso do Sul (COCECRER-MS) e no Mato Grosso (COCECRER-MT), também aderiram ao movimento.

Assim, em 11 de março de 1992, o Banco Central do Brasil edita a Resolução 1.914 que disciplina “a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito”, ampliando sua autonomia. Das inovações constantes nesta norma e que dizem respeito ao foco desta pesquisa, tem-se que:

- a) É vedada a constituição de Cooperativas de Crédito do tipo “Luzzati”. Existem agora dois tipos legais de cooperativas: de economia e crédito mútuo e de crédito rural. Cooperativas agropecuárias com seção de crédito (cooperativas mistas) que já existem podem continuar funcionando;
- b) As operações passivas permitidas para as cooperativas, ou seja, suas fontes de capital, deverão ser agrupadas em: depósitos à vista; depósitos a prazo e recursos de instituições financeiras;
- c) As operações ativas permitidas para as cooperativas, ou seja, suas aplicações de capital deverão ser agrupadas em: desconto de títulos, abertura de crédito simples e em conta-corrente, crédito rural, repasses de recursos de instituições financeiras e adiantamento a depositantes;
- d) As operações acessórias permitidas para as cooperativas, ou seja, outros serviços que a cooperativa pode desempenhar seriam: cobrança de títulos, recebimento de pagamentos (desde que conveniados), correspondente financeiro no país e custódia;
- e) Os depósitos voluntários das cooperativas só poderão ser realizados no Banco do Brasil. A exceção fica condicionada ao caso de não existir agência do Banco do Brasil no município da cooperativa ou quando esta agência não estiver funcionando; e
- f) As cooperativas só poderão participar do capital de centrais e federações de cooperativas e empresas que, “permanentemente, prestem serviços ou forneçam bens indispensáveis à cooperativa” (BACEN, 1992, Art. 50, inciso III, p. 11). Cooperativas, segundo esta norma, só poderão participar de outras instituições financeiras, caso seu capital seja constituído majoritariamente pelo sistema cooperativo.

Conforme Sicredi (2010d, p.09):

A partir da assembleia extraordinária de 10 de julho de 1992, realizada em Gramado, no Rio Grande do Sul, a marca Sicredi passou a ser adotada como um padrão para todas as cooperativas do Sistema. Nesta assembleia também ocorreu a substituição do nome Sistema Integrado de Crédito Rural do Rio Grande do Sul – Sicredi/RS para Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi. A Cocecrer-RS recebeu a denominação Central Sicredi RS. Além de estabelecer uma identidade visual para as filiadas, a assembleia de 1992 referendou a implantação de um novo padrão de governança, estabelecendo critérios e procedimentos administrativos que deveriam ser adotados pelas cooperativas do Rio Grande do Sul.

Assim, quase quatro meses depois da edição da Resolução 1.914 em 1992, surge o Sistema Sicredi, enquanto sistema integrado de cooperativas. Na continuidade da solução encontrada é que se iniciam as fases apresentadas no Quadro 20, a seguir:

**Quadro 20 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 1992 a 2008.**

	1992-2002	2002-2008
Fatos relevante	Adoção da marca Sicredi em todas as cooperativas integrantes do sistema. Constituição do Banco Cooperativo Sicredi e outras instituições. Integração de outras centrais.	Autorização para o Banco Sicredi transformar-se em banco múltiplo. Aquisição e criação de outras instituições.
Situação da Rede		
Marco legal	Resolução nº 1.914, de 11/03/1992. Decreto 99.192 de 21/03/1992. Resolução nº 2.193, de 31/08/1995. Resolução nº 2.608, de 27/05/1999. Resolução nº 2.771, de 30/08/2000. Resolução nº 2.788, de 30/11/2000. Resolução nº 3.058, de 20/12/2002.	Resolução nº 3.106, de 25/06/2003. Resolução nº 3.140, de 27/11/2003. Resolução nº 3.253, de 16/12/2004. Resolução nº 3.321, de 30/09/2005. Resolução nº 3.442, de 28/02/2007.

Fonte: Dados de pesquisa (2013)

Quase 90 anos depois da abertura da primeira Cooperativa de Crédito do sistema, em 1902, que a evolução das instituições de governança desta rede ocorre de forma mais intensa. O padrão de governança aprovado na Assembleia Extraordinária de 1992 consiste em: adoção de marca única (visual interno e externo padronizado) e padronização da estrutura administrativa, remuneração (colaboradores e dirigentes), produtos, serviços e operações.

A necessidade de adotar um padrão de comunicação para divulgar suas atividades junto à comunidade é que deu início à construção do Sicredi. Contudo, foi da necessidade primordial de ganhar escala, diminuir seus custos (principalmente de transação, já que os serviços em comum eram desenvolvidos pela Central) e viabilizar-se, competitivamente, junto aos seus concorrentes diretos que estas cooperativas buscaram a integração. O modelo de integração adotado, como se verá posteriormente, descende das melhores práticas encontradas nos outros países: a formação de uma rede estratégica, conforme consta nos Quadros 5 e 6 do referencial teórico.

Cabe ressaltar que este modelo de integração não vinha sendo somente desenvolvido no Canadá, como se viu na análise do caso do Movimento Desjardins. É, também um modelo desenvolvido na Itália e na Alemanha, berço de origem dos imigrantes que fundaram as primeiras Cooperativas de Crédito do Sistema Sicredi, conforme se pode verificar no Quadro 6 e ao longo deste tópico.

Na mesma reunião da Assembleia Extraordinária da COCECRER-RS de 10 de julho de 1992, foram aprovados os princípios norteadores estratégicos (visão, missão e valores) em conjunto. O planejamento e a supervisão seriam conduzidos pela central com participação de todas as cooperativas, assim como a administração financeira da liquidez destas cooperativas. A nota a seguir, extraída das comunicações oficiais da rede, ilustra o momento:

Na medida em que implantavam os novos padrões operacionais, as cooperativas constataavam, na prática, os benefícios econômicos obtidos com o ganho de escala. A integração vertical, com todas as singulares interligadas pela Central, e a integração horizontal, com a padronização dos serviços, tomavam forma, com resultados visíveis para os dirigentes e associados (SICREDI, 2010d, p. 11).

A ideia do Banco Cooperativo já era amplamente divulgada e aceita por parte destas cooperativas. Essa ideia vinha da primeira tentativa de criação, em 1987. Conforme Schardong, em sua entrevista, a rede precisava criar um banco para “resolver o problema de compensação de cheques e outros papéis no Sicredi”. Tal iniciativa, contudo, não foi autorizada pelo Banco Central, em virtude da legislação da época. No Brasil, de acordo com a Lei 4.595/1964, tal função só é possível ser realizada em um organismo denominado “Banco”, conforme ilustra o seguinte trecho:

O principal motivo para a frustração do projeto era de ordem legal. A legislação da época não permitia que as cooperativas tivessem o controle acionário de um banco. A Lei do Sistema Financeiro Nacional [no 4.595/1964] determinava que os bancos tivessem o acionista controlador definido, na forma de pessoa física (SICREDI, 2010d, p.24).

Em 31 de agosto de 1995, foi editada a Resolução 2.193, em que é permitida a “constituição de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito singulares, exceto as do tipo ‘luzzati’, e centrais, bem como de federações e confederações de cooperativas de crédito” (BRASIL, 1995, Art. 1º, p. 1). Por força desta norma, e de maneira diferente da instituição concebida para o Movimento Desjardins, estes bancos comerciais seriam constituídos sob a forma de uma sociedade anônima de capital fechado, exclusivo das entidades cooperativas.

No Movimento Desjardins, em que a instituição *ad hoc* que intermedia as transações com o mercado financeiro é considerada uma cooperativa, a legislação ocorreu acompanhando a evolução da rede. Na Rede Sicredi, e nas outras redes de Cooperativas de Crédito no Brasil, conforme Roberto Rodrigues, em entrevista:

Aos poucos, nós fomos obtendo aberturas que permitiam às cooperativas de crédito avançar um pouco mais no cenário financeiro brasileiro. A instituição Banco Central parece que é uma coisa abstrata, mas não é. O Governo é feito por pessoas. Então, o que houve no Banco Central, e também no Banco do Brasil, é que um grupo de técnicos entendeu a mensagem das cooperativas de crédito de serem aliadas, substituindo o papel dos bancos que não queriam ir em cidades menos importantes do ponto de vista econômico. Então, quando as pessoas enxergaram isso, estas instituições se moveram na direção do apoio das cooperativas de crédito. [...].

Ninguém acordou de repente! Foram pessoas inteligentes, honestas, democráticas que entenderam que o cooperativismo poderia ser um elemento a mais para poder gerar um bem estar coletivo maior.

Em 16 de outubro de 1995, foi constituído o Bansicredi. Em 17 de abril de 1996, este banco é autorizado a funcionar pelo Banco Central. As cooperativas que possuíam sobra de liquidez substituíram aquelas que estavam em *déficit* na capitalização inicial do banco. Este iniciou com um capital integralizado de R\$ 7,5 milhões e controle acionário exercido pela Central, antiga COCECRER-RS. Segundo SICREDI (2010b, p. 31), os principais objetivos e funções do Bansicredi eram:

- a) Realizar o planejamento financeiro do Sistema, tais como a administração dos níveis de liquidez e dos riscos;
- b) Identificar, desenvolver, formatar e difundir produtos e serviços (pesquisa de mercado, gestão financeira) e procedimentos mercadológicos (plano de metas, lançamento de produtos);
- c) Acessar linhas de crédito para o Sistema;
- d) Viabilizar a integração das filiadas e demais entidades parceiras ao Sistema de Pagamentos Brasileiro;
- e) Operar o fluxo financeiro do Sicredi; e
- f) Administrar, em escala, os recursos financeiros do Sistema.

Em 13 de dezembro de 1996, a adesão da COCECRER-PR foi formalizada em Assembleia Geral. As lideranças do cooperativismo do Paraná, realizando estudos para criar seu próprio banco, perceberam ser mais econômico e vantajoso aderir ao banco já criado. O posicionamento dos líderes cooperativistas do Paraná é ilustrado no trecho a seguir:

A posição da Central foi apoiada pela Ocepar, que, desde aquela época, incluía representantes do cooperativismo de crédito entre seus dirigentes para estimular o crescimento do setor no Paraná. Conforme relata o presidente da Ocepar, João Paulo Koslovski, a entidade se envolveu diretamente nas negociações, acreditando que a integração com o Bansicredi seria benéfica para todos os ramos do cooperativismo paranaense.

Para a Central do Paraná, um dos efeitos mais visíveis da participação societária no Banco Cooperativo foi a redução de custos obtida com o acesso à compensação de cheques. “Pagou-se o capital do Banco Cooperativo em menos de um ano, só com a economia que fizemos, eliminando o custo que tínhamos com a compensação feita pelo Banco do Brasil”, destaca Adão Vilmar de Oliveira.

Da mesma forma, os ganhos com as aplicações financeiras podiam ser amplificados. “A remuneração do colchão de liquidez passou a ser maior, porque os recursos das cooperativas eram aplicados diretamente pela mesa de operações do Banco Cooperativo”, explica Oliveira (SICREDI, 2010d, p.08-14).

O ingresso das COCECRER-MT e MS ocorreu logo depois, em 1996 e 1997, respectivamente. Em 1996, no entanto, já havia um contrato da COCECRER-MT para o uso da marca Sicredi. “Essa marca só era concedida para as cooperativas que atendiam alguns requisitos, que nós tínhamos estabelecido, conta João Carlos Spenthof, presidente da Central Sicredi Mato Grosso” (SICREDI, 2010e, p.16). Aos poucos, as normas para o funcionamento

das cooperativas nos padrões do Sicredi foram implantadas e as centrais passaram a denominar-se Centrais Sicredi.

Apesar de a Resolução 1.914/1992 ser a primeira a disciplinar, integralmente, “a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito” pelo Banco Central, várias outras se seguiram, aprimorando a norma, a saber: 2.608, 2.771, 3.058, 3.106, 3.140, 3.321, 3.442, 3.859 e 4.020. A Resolução 2.608/1999, para o que interessa a esta tese, “atribui às cooperativas centrais o papel de supervisionar o funcionamento e realizar auditoria nas cooperativas singulares filiadas” (PINHEIRO, 2006, p.45). Esse passo foi fundamental para uma maior institucionalização do sistema e a criação de uma rede estratégica de cooperativas, conforme descrevem Desrochers e Fischer (2005).

A atual confederação surgiu em 31 de março de 2000. Antes chamada de Confederação Interestadual das Cooperativas ligadas ao Sicredi, agora esta instituição de governança denomina-se apenas Confederação Sicredi. Seu propósito é “intensificar e padronizar diferentes procedimentos e permitir a ampliação dos serviços aos associados do Sicredi” (SICREDI, 2010e, p.27).

Na prática, a confederação centraliza serviços administrativos e de sistemas de informação para as cooperativas, “especialmente nas áreas tributária, contábil e de folha de pagamento” (SICREDI, 2010e, p.27). Ademar Schardong, presidente-executivo do Banco Sicredi e da Confederação, na entrevista realizada com o pesquisador, a resume da seguinte maneira:

Tudo o que poderia ser terceirizado pela cooperativa, pela central, pelo banco, pela administradora de cartões... Tudo que é passível de ser feito em outro lugar tem que ser feito na Confederação! Ela é proprietária do centro de processamento de dados do Sicredi. Ela é responsável pelo desenvolvimento dos processos tecnológicos e de comunicação que envolvem transações eletronicamente processadas. Ela processa todas as transações de todas as cooperativas. Ela faz a contabilidade de todas as cooperativas. Ela faz a folha de pagamento de todas as empresas. E, assim, ela recolhe os tributos de todas as empresas. É o nosso centro compartilhado de prestação de serviços!

Diferentemente da Federação Desjardins, que atua como órgão principal de fiscalização e governança da rede, a Confederação Sicredi centraliza e fornecer serviços comuns necessários a todas as cooperativas da rede. Contudo, naquele momento, a Confederação Sicredi atuava, também como órgão central de gestão e governança. Posteriormente, com o advento da  *Holding SicrediPar*, esta função lhe é transferida.

Em 30 de novembro de 2000, a Resolução 1.914 é, mais uma vez, flexibilizada com a edição da Resolução 2.788. A partir deste momento é facultada a constituição de bancos comerciais ou bancos múltiplos ao controle das cooperativas. Em agosto de 2001, o Banco

Sicredi é transformado em banco múltiplo e sua denominação passa a ser Banco Cooperativo Sicredi S.A.

Até o final deste trabalho, em fevereiro de 2014, ainda não surgiu a possibilidade jurídico-institucional de uma instituição financeira ter acesso aos meios de pagamento com outra forma jurídica que não a de uma sociedade anônima. Assim, o Banco Sicredi,

por sua vez, passou a desempenhar, de forma mais nítida, o papel de coordenador de negócios, com ênfase no desenvolvimento de produtos e serviços e na administração em escala. Já a coordenação operacional ficou por conta da Confederação, enfatizando a evolução da tecnologia de informação e dos processos operacionais. Desde que foi implantada, a Confederação voltou-se para a atualização jurídica, normativa e institucional, zelando pelo desenvolvimento uniforme entre as cinco centrais estaduais (SICREDI, 2010e, p. 30).

As duas instituições *ad hoc* criadas têm funções definidas: enquanto o Banco trata do negócio, a confederação cuida de prover os serviços em comum. Assim, o Banco Sicredi trata de 4 segmentos de atividades: financeiro, comercial, crédito e administrativo. As economias de escala nos negócios financeiros ocorrem no banco. À confederação, resta cuidar da plataforma de Tecnologia de Informação, padronizar a gestão e fornecer os serviços administrativos em comum.

As economias de tributos oriundas do “ato cooperativo” advém da confederação, conforme explicita Ademar Schardong, em entrevista: “A confederação foi constituída com o objetivo de: tudo o que é serviço comum às cooperativas e ao banco serem prestados por ela por uma questão de redução de custos na medida que isto é ato cooperativo”.

Em 2002, as cooperativas do Estado de São Paulo são incorporadas à Sicredi por meio da Central Sicredi SP, e também surge o Conselho Especializado de Crédito – CECO da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. Tal instituição, apesar de não fazer parte do Sistema Sicredi, tem importante efeito sobre as instituições do sistema, na medida em que começa a atuar como um canal para as demandas das Cooperativas de Crédito junto ao BACEN.

O CECO contruibui para aprimorar as regulamentações do setor. Entre 2002 e 2004, surgem várias resoluções que contribuem para a equiparação das Cooperativas de Crédito com os outros agentes financeiros do Sistema Financeiro Nacional - SFN. Dentro deste processo de abertura, destaca-se o papel das Resoluções 3.058, 3.106, 3.156 e 3.106. A Resolução 3.058 de 20 de dezembro de 2002 permitiu que as Cooperativas de Crédito fossem formadas por outros grupos, que não apenas as de crédito rural e de crédito mútuo.

A Resolução 3.156 permitiu às Cooperativas de Crédito contratar correspondentes financeiros em igualdade de condições com outras instituições financeiras, enquanto a

Resolução 3.106 permitiu a constituição de cooperativas de livre-admissão em localidades menores. Conforme SICREDI (2010f, p. 28),

a livre admissão significou, para o Sicredi, um novo direcionamento dos negócios, com uma atuação focada tanto nas necessidades do público urbano quanto do público rural. O Sicredi deixou de ser visto como uma instituição financeira ligada ao agronegócio, assumindo a imagem de uma organização capaz de atender a qualquer pessoa, independentemente de sua localização geográfica ou atividade econômica.

Há, efetivamente, uma grande reorganização neste período. Às centrais foi dado o papel de fomento, supervisão, fiscalização, auditoria e representação política-institucional das cooperativas filiadas. São das Centrais que chegam as demandas, e é por meio destas que são disseminadas as estratégias e informações.

Outras organizações estão inseridas nesta rede. Além das cooperativas singulares, das centrais de cooperativas demarcando regiões geográficas de atuação e da confederação integrando todas as centrais, o Sistema Sicredi constitui, neste período, o banco múltiplo, a corretora de seguros, a administradora de consórcios, a administradora de bens, a administradora de cartões e a fundação.

A corretora de seguros teve suas atividades iniciadas em 2001 subordinadas ao Banco. Em 2001, o Banco Cooperativo Sicredi iniciou sua participação na Administradora de Cartões de Cartões dos Bancos Cooperativos (SICREDI, 2010f, p. 12). Esta administradora era compartilhada pelas duas maiores redes de Cooperativas de Crédito do Brasil: a rede Sicredi e a rede Sicoob. Em 2006, a Administradora de Cartões foi totalmente incorporada pelo Banco Sicredi e passou a denominar-se “Administradora de Cartões Sicredi Ltda”.

A fundação, de onde provém a maioria das políticas e promoções para organização do quadro social, foi adicionada em 2006 (SICREDI, 2012a). Até 2008, seus mandatários eram os mesmos designados para liderar o Banco e a Confederação. Sua constituição adveio da necessidade de conscientizar seus cooperados da diferença existente entre a Cooperativa de Crédito e um banco comercial de sociedade anônima.

Em 2006, também entrou em operação a primeira administradora de consórcios de Cooperativas de Crédito do Brasil: a Administradora de Consórcios Sicredi. Esta instituição, constituída no ano anterior, tem a principal função de administrar os consórcios oferecidos aos cooperados do Sistema Sicredi. É mais uma das instituições subordinadas ao Banco Cooperativo Sicredi e mais um dos produtos oferecidos por este banco aos seus cooperados.

No ano de 2007, são realizados os estudos que iniciam uma nova fase no processo de reestruturação da rede. Novamente, em busca de uma maior capacidade competitiva a rede de cooperativas Sicredi cria novas instituições *ad hoc* que modificaram sua Estrutura de

Governança. De acordo com o relato dos executivos encarregados destes estudos, em entrevista, estas modificações tiveram o objetivo de buscar capital para fazer frente ao processo de expansão e alavancar suas operações. Na prática, tal modificação adicionou uma instituição com personalidade jurídica distinta das cooperativas, conforme explicita o trecho a seguir:

Em 2007, um grupo de executivos do Sicredi desenvolveu um estudo visando projetar a capacidade da estrutura financeira do Sistema para sustentar o crescimento ambicionado pelas cooperativas para os próximos 10 anos. Segundo o diretor executivo de Administração e Finanças e vice-presidente do Banco Cooperativo Sicredi, Fernando Marchet, a área financeira do Banco elaborou o estudo com três diferentes enfoques: a capacidade do Sicredi de remunerar seu capital, subordinando sua análise aos riscos que o sistema estava exposto; a capacidade da estrutura patrimonial do Sicredi para alavancar seu crescimento e a existência de liquidez própria para financiar as operações dos associados e sustentar a expansão do Sistema. [...]. Essas análises consideravam, ainda, o surgimento de um novo perfil de associados, caracterizado pela presença crescente de pessoas ligadas as atividades urbanas. [...]. As conclusões do trabalho conduzido identificaram a necessidade de uma adequação mais significativa, com ajustes organizacionais e na governança, que definiram um projeto completo de reestruturação (SICREDI, 2010g, p. 06).

A Sicredi Participações S.A. – SicrediPar é uma *holding* com personalidade jurídica de Sociedade Anônima cujo capital é integralizado pelas cooperativas e pelas centrais. É por meio desta que as instituições *ad hoc* são geridas e controladas.

A partir de 2008, portanto, é que a rede de cooperativas Sicredi passa a ter a formação adquirida no Quadro 21, com uma *holding* controlando todo o sistema e mandatários eleitos para o Conselho de Administração da mesma. O trecho, extraído de uma entrevista com um dos articuladores desta instituição, Fernando Marchet, à época diretor executivo de administração e finanças e vice-presidente do Banco Sicredi, explicita o processo decisório:

Nós constatamos que para garantir harmonia ao arranjo da estrutura financeira versus o crescimento almejado era preciso uma ação mais estrutural, organizacional. Propusemos, então, um novo modelo organizacional e de governança para o Sistema, que precisava respeitar as peculiaridades do nosso tipo societário, que é ser cooperativa. Devia, também estar focado no associado, permitindo que os donos do empreendimento tivessem acesso aos produtos e serviços que foram buscar na cooperativa, mas que também garantissem o seu negócio. Além disso, era necessário que esse modelo estivesse alinhado às melhores práticas do mercado financeiro de atuação das cooperativas de crédito no Brasil e no mundo”, explica Fernando Marchet (SICREDI, 2010g, p. 07-08).

Além do Banco Cooperativo, da Confederação, da Fundação e das instituições *ad hoc* criadas durante a primeira fase de reorganização da rede, adiciona-se a esta uma nova Sociedade Anônima que irá controlar as demais instituições. Todo o capital utilizado pelo banco e de origem nas cooperativas é transferido para a SicrediPar. A partir de 2008, é a SicrediPar que controla o Banco e demais instituições. Conforme Sicredi (2010g, p. 09), este modelo societário tem inspiração nas redes de Cooperativas de Crédito da França e da Holanda.

Toda a rede ganha mais flexibilidade para aceitar a adesão de novos parceiros e o ingresso de capitais. Com o advento da SicrediPar, formas tradicionais de capitalização - via mercado de capitais - passam a ser possíveis juridicamente. Contudo, o princípio democrático do cooperativismo fica afetado, na medida em que seus mandatários não são todos eleitos e originados da rede de cooperativas. Novos mandatários surgem nos organismos internos desta rede, na medida em que são firmadas novas parcerias e ingressam capitais que não possuem origem na rede de cooperativas.

### Quadro 21 Evolução das estruturas e do ambiente legal de 2008 até o presente.

	2008 – presente
Fato	Criada a Sicredi Participações S.A. e firmada parceria com o grupo holandês Rabobank.
Situação da Rede	
Marco legal	Lei complementar nº 130, de 17/04/2009. Circular nº 3.457, de 02/07/2010. Resolução nº 3.859, de 27/05/2010. Resolução nº 4.020, de 29/09/2011. Resolução nº 4.243, de 28/06/2013.

Fonte: Dados de pesquisa (2013)

O banco cooperativo é a instituição *ad hoc* mais afetada, na medida em que estes capitais buscam os rendimentos gerados por meio dos produtos e serviços oferecidos pelo banco e suas instituições controladas. Novamente, é a instituição responsável pelas transações da rede, que precisa aumentar sua escala e diminuir os custos de transação, em que são centradas as atenções e o capital dos parceiros.

À SicrediPar foi dada a missão de “coordenar a definição dos objetivos estratégicos e econômico-financeiros do Sicredi e pela deliberação de políticas de compliance, ética e auditoria” (SICREDI, 2013, p. 19). É por meio da SicrediPar que os objetivos elencados pelas

cooperativas e discutidos nas centrais são formalizados em políticas e metas para toda a rede. Esta é a instituição de coordenação e controle da rede e, à semelhança da Confederação Desjardins, a *holding* do Sicredi é composta de poucos organismos, a saber: o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

O trecho, a seguir, extraído dos livros que retratam a trajetória oficial da rede, ilustra a decisão:

Na avaliação do diretor executivo de Administração e Finanças e vice-presidente do Banco Cooperativo Sicredi, Fernando Marchet, o processo de reestruturação facilitou o acesso do Banco Cooperativo ao mercado financeiro e de capitais. Um dos objetivos de todas essas mudanças era fazer com que o Sicredi fosse visto como um conglomerado financeiro. Com essa configuração, os números do Sistema passam a ser corporativos, de fato. Com isso, abrimos janelas de oportunidades, que nos permitem atacar as questões que detectamos na origem desse processo. A participação formal das cooperativas no processo decisório da SicrediPar passou a acontecer por intermédio do Conselho de Administração, encarregado do planejamento e do controle de todas as empresas de terceiro grau vinculadas ao Sistema. O Conselho é composto por 12 membros, eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral de associados, com mandato unificado de três anos e com possibilidade de reeleição (SICREDI, 2010g, p. 10-15).

A partir da fundação da SicrediPar, as funções dadas ao Banco e à Confederação foram aprimoradas. Enquanto a Holding centralizava o planejamento e a organização do sistema, o Banco provia os serviços financeiros às cooperativas e os estudos relativos à condução do negócio à *holding*. À confederação restava a função de prover “os serviços às empresas e às entidades que integram o Sicredi, nos segmentos de informática e administrativo e nas áreas tributária, contábil, folha de pagamento, compras e logística” (SICREDI, 2013, p. 19).

Em 17 de abril de 2009, surge uma primeira lei que pode ser comparada ao *Act respecting financial services cooperatives* do Canadá: a Lei 130 que dispõe sobre o “Sistema Nacional de Crédito Cooperativo”. Trata-se de uma lei específica para tratar das Cooperativas de Crédito na sociedade brasileira. A partir desta lei, as Cooperativas de Crédito passam a estar inseridas, legalmente, ao SFN e submetem-se, definitivamente, ao Conselho Monetário Nacional – CMN e ao BACEN.

Ao CMN, é dado poder para definir os requisitos e as condições que uma Cooperativa de Crédito precisa possuir para ser considerada como tal, os tipos de atividades que elas podem desenvolver, os riscos a que podem se submeter, as entidades que podem constituir e vincular-se e as maneiras pelas quais poderão compensar perdas eventuais. Por conseguinte, ao BACEN, é dada a atribuição de fiscalizar e regular as definições impostas pelo CMN:

§ 1º O exercício das atividades a que se refere o inciso V do caput deste artigo, regulamentadas pelo Conselho Monetário Nacional - CMN, está sujeito à fiscalização do Banco Central do Brasil, sendo aplicáveis às respectivas entidades e

a seus administradores as mesmas sanções previstas na legislação em relação às instituições financeiras.

Assim, em 2 de julho de 2009 é promulgada a Circular 3.457 permitindo às cooperativas singulares e às centrais de cooperativas “participar diretamente, para fins de liquidação” nos sistemas de liquidação e compensação do BACEN. Trata-se de uma nova conquista para o setor, já que agora e na prática, estes assumem condições semelhantes às oferecidas às outras instituições financeiras bancárias (BACEN, 2009, Art. 1).

Quase um ano depois, em 27 de maio de 2010, o CMN aprova – por meio do voto CMN 35/2010 – e o BACEN promulga a Resolução 3.859 que “altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito” no Brasil. Essa resolução é uma compilação da evolução de todas as outras resoluções (BACEN, 2010).

Em 2010, é firmado um contrato com o *Rabo Financial Institutions Development* – RD. A partir deste contrato/convênio, esta instituição internacional “adquiriu 30% da participação acionária do Banco Cooperativo Sicredi” (SICREDI, 2010g, 22). O RD não apenas acrescenta capital para alavancar as operações, pois alguns de seus executivos assumem posições dentro das estruturas centrais de governança da rede. Duas cadeiras no Conselho de Administração da SicrediPar são reservadas a estes executivos, assim como algumas gerências dentro do Banco Cooperativo.

De acordo com o Relatório de Demonstrações Financeiras Combinadas, produzido pelo Sicredi em 2013, o principal fruto desta parceria é o “Programa de Assistência Técnica, que visa a troca de habilidades, conhecimento e melhores práticas entre as duas instituições” (SICREDI, 2013, p. 20).

Em 2011, um novo parceiro internacional aporta capital ao Banco Cooperativo Sicredi. Trata-se da IFC – *International Finance Corporation*, uma instituição financeira do grupo Banco Mundial e com foco no desenvolvimento do setor privado em países em desenvolvimento. Seu objetivo é “ajudar empresas e instituições financeiras em mercados emergentes a criar empregos, gerar receitas tributárias, melhorar a governança corporativa e o desempenho ambiental, além de contribuir para suas comunidades locais” (IFC, 2013). Esta parceria “permitiu a viabilização de três operações: *equity*, dívida subordinada e o acesso ao *Global Trade Finance Program*” (SICREDI, 2013, p.20).

Em 29 de setembro de 2011, a Resolução 4.020 emitida pelo BACEN remodela o Artigo 37 da Resolução 3.859, que trata da centralização financeira das cooperativas vinculadas a uma rede. Por meio deste artigo, as centralizações financeiras, que já eram realizadas no âmbito das centrais cooperativas, passam a ter limites operacionais vinculados

ao Patrimônio de Referência de cada cooperativa singular filiada e da central. Tal resolução torna-se importante ao fixar “limites” para as transações de liquidez – foco desta tese - entre as cooperativas singulares.

Em 2012, ocorre mais uma mudança nas estruturas de governança da rede SICREDI. A Central Sicredi SP funde-se com a Central Sicredi PR. A fusão ocorre, segundo os executivos e dirigentes da rede, para aumentar a escala de operações das duas centrais, provocando mais economia nos processos. A rede Sicredi passa a ter, com isto, apenas 4 centrais, a saber: Central Sicredi PR/SP, Central Sicredi Sul, Central Sicredi MT/PA/RO e Central Sicredi Brasil Central.

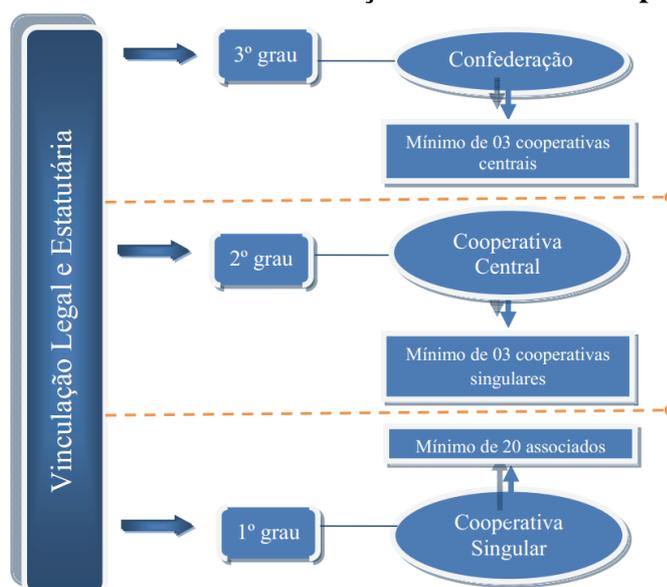
Cada Central Sicredi atua coordenando e desenvolvendo uma determinada área geográfica e as cooperativas que estão fixadas naquela região. Sob os cuidados da Central Sicredi PR/SP, atualmente estão 37 cooperativas. A Central Sicredi Sul atua coordenando 50 cooperativas. A Central Sicredi MT/PA/RO trabalha com 12 cooperativas e a Central Sicredi Brasil Central desenvolve 9 cooperativas (SICREDI, 2013, p.50-51).

#### **4.2.2 O ambiente institucional-legal brasileiro**

Conforme mencionado, atualmente, as Cooperativas de Crédito possuem a mesma igualdade de tratamento das demais instituições financeiras existentes no Brasil. Esta prerrogativa encontra-se no Artigo 192 da Constituição Federal Brasileira, que inclui as Cooperativas de Crédito no Sistema Financeiro Nacional e atribui à leis complementares sua regulação.

A Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 é o marco legal vigente no país. Ela “define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas”. Porém, este código legal contempla apenas sua forma básica de funcionamento: os documentos e organismos internos necessários para ser considerada uma Sociedade Cooperativa – bem como seus objetivos e tipificação – encontram-se descritos nesta lei. É também esta Lei que sugere às cooperativas agruparem-se em uma rede de três níveis, conforme a Figura 20, explicada a seguir:

**Figura 20 Estrutura de Governança em rede definida pela Lei 5.764 de 1971**



Fonte: Giarola *et al* (2009).

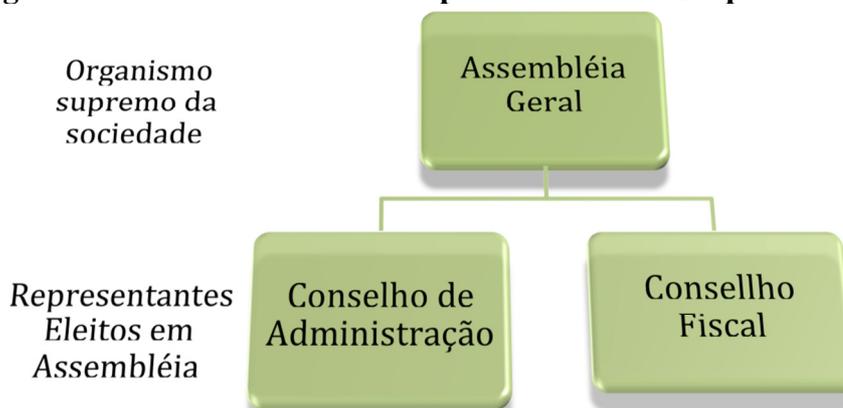
Assim, pela Lei brasileira, uma cooperativa – qualquer que seja – só poderá ser constituída a partir de um mínimo de 20 associados, pessoas físicas ou jurídicas que, “reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (Artigo 3). Esta é chamada de cooperativa singular ou de 1º grau.

Estas sociedades cooperativas podem unir-se em rede e formar centrais ou federações de cooperativas. O objetivo destas sociedades cooperativas de 2º grau deve ser o de “organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços” (Artigo 8). É, exatamente, para obter maiores economias de escala e de organização (custos de transação) que as cooperativas de 2º grau são criadas. São necessárias, minimamente, 3 cooperativas singulares para constituir uma cooperativa de 2º grau.

As confederações possuem função semelhante às centrais e federações. Porém, buscam economias de escala e de organização maiores, “nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações” (Artigo 9). De modo semelhante, as confederações, também podem ser constituídas por um mínimo de três sociedades cooperativas de 2º grau. Assim, naquilo que transcende às fronteiras de uma instituição, esta é a rede possível de ser formada apenas por Sociedades Cooperativas no Brasil.

Pela legislação vigente, toda e qualquer Sociedade Cooperativa no Brasil deve possuir um organismo deliberativo supremo, a Assembleia Geral de Cooperados. Este elege, dentre os seus, representantes para dois órgãos principais: o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal:

**Figura 21 Ambiente Institucional para Sociedades Cooperativas.**



Fonte: Dados de pesquisa (2013)

O Conselho de Administração, auxiliado ou não por executivos contratados, é o órgão máximo de direção e planejamento de uma cooperativa. Seus membros, verdadeiros mandatários destas instituições e eleitos em Assembleia Geral, “não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo” (Artigo 49).

Já o Conselho Fiscal pode ser considerado o órgão máximo de controle. Este conselho é eleito apenas por meio de Assembleia Geral de seus cooperados e seus membros têm, principalmente, o dever de fiscalizar a conduta e os trabalhos do Conselho de Administração. Ao final de cada período, os dois organismos devem relatório à Assembleia Geral:

Os dois conselhos prestam contas à Assembleia que deve reunir – representativamente ou não – todos os associados da cooperativa. Ordinariamente, tal reunião deve ocorrer “nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social” e, convocada pelo Presidente do Conselho de Administração, deve deliberar sobre os relatórios emitidos pelos conselhos, a destinação a ser dada pelas sobras (ou perdas decorrentes do período), a eleição de novos membros para tais conselhos e a fixação dos honorários que estes terão ao representar os associados. Outros assuntos de interesse social da cooperativa poderão ser inseridos a critério do Conselho de Administração.

Contudo, alguns assuntos só poderão ser deliberados por meio de uma reunião específica dos associados da cooperativa. É assim denominada a Assembleia Geral

Extraordinária que se reúne, também por convocação do presidente do Conselho de Administração, quando o assunto for: 1) a reforma do estatuto da cooperativa; 2) sua fusão, incorporação ou seu desmembramento; 3) a mudança de seu objeto econômico; 4) sua dissolução e a nomeação de liquidantes; e 5) as contas do liquidante (art. 46). Assim, e conforme a Lei 5.764, é necessária a aprovação de 2/3 dos associados presentes na Assembleia Geral Extraordinária para que as decisões ali tomadas sejam consideradas válidas.

Cabe ressaltar que as Estruturas de Governança definidas pela Lei 5.764 são de ordem geral e valem para toda e qualquer Sociedade Cooperativa existente no território nacional brasileiro. Especificamente para as Cooperativas de Crédito, a Lei Complementar 130 de 17 de abril de 2009, completa o conjunto dos principais códigos jurídicos que regem sua conduta, pois se trata do primeiro segmento [de cooperativas] que obtém regulamentação própria (MEINEN; PORTUS, 2012, p. 234).

As Cooperativas de Crédito, assim como as demais instituições financeiras, seguem padrões regulatórios determinados nacionalmente, nunca em nível estadual, tal como no Canadá. Meinen e Portus (2012, p. 235) comentam que,

quanto ao seu conteúdo propriamente dito, a Lei Complementar 130 (LC) inicia, no preâmbulo, por reconhecer o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, que, com identidade institucionalizada, passa a assumir relevância inédita no contexto do Sistema Financeiro Nacional. [...]. A designação de Sistema tem a ver com a possibilidade – e a conveniência – da integração horizontal e vertical (político-administrativo-operacional) entre cooperativas de primeiro e segundo grau com vínculo de filiação (sistema de dois níveis), ou entre cooperativas de primeiro, segundo e terceiro grau igualmente entre si filiadas (sistema de três níveis), conjunto esse ainda conectado com outras entidades ou empresas, controladas por cooperativas de crédito, com funções complementares e/ou especializadas, de natureza financeira ou não.

Os autores Meinen e Portus (2012) alegam que participaram e acompanharam de todas as negociações que deram origem a Lei Complementar 130/2009. Concluí-se que, todo o ambiente legal-institucional brasileiro – após a constituição de 1988, está sendo modificado, no sentido de cumprir o §2º do art. 174 da Carta Magna: “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”. Verifica-se, assim, um novo período no crescimento destas instituições associativistas e auto-gestionadas no Brasil.

O exame do ambiente legal-institucional brasileiro torna-se importante, na medida em que estabelece os primeiros “contratos” para que estas organizações desenvolvam suas atividades e estabeleçam suas redes. A rede Sicredi, portanto, desenvolve suas atividades tendo como critério e amparo regulador o marco legal-institucional atual descrito e analisado neste item. Conforme descreve Rodrigo Pereira Braz, coordenador no Departamento de

Supervisão de Cooperativas e Instituições Não Bancárias – DESUC do Banco Central do Brasil – BACEN:

O arcabouço normativo brasileiro tem uma especificidade bastante interessante. No primeiro nível de regulamentação é sempre a lei. [...]. A lei permite que o Banco Central atue para fazer a regulamentação específica do Sistema Financeiro Nacional. Existe uma lei complementar que permite [esta regulamentação] no caso das cooperativas de crédito. [...]. A lei determina competências para o Conselho Monetário Nacional fazer as resoluções. Depois que a resolução dá essa diretriz geral, o Banco Central edita as circulares que são aprovadas pela diretoria da instituição. [...] E por fim vem aquilo que se chama de Carta Circular. A Carta Circular é um detalhamento do que a Circular já disse e do que a Resolução determinou. Então, a Resolução dá as diretrizes, a Circular detalha melhor essas diretrizes sobre o modus operandi e a Carta Circular vem no operacional, como a instituição deve operar.

É, portanto, a Lei Complementar 130/2009 que possibilita a constituição de redes de cooperativas formando um bloco, “uma espécie de conglomerado financeiro-cooperativo, assumindo os bônus e os ônus de uma organização única” (MEINEM; PORT, 2012, p. 236). Tal condição permite às cooperativas acessarem os ganhos de escala necessários para competir com seus concorrentes. Contudo, também lhes entregam o desafio de criar “estruturas de governança” que lhes permitam, democraticamente, dirigir os rumos desta rede. Outros direitos e deveres lhes são assegurados neste contrato:

- a) Tais cooperativas adquirirão o “direito de acessar todos os instrumentos do mercado financeiro, em igualdade de condições com instituições financeiras tradicionais”;
- b) Segregar, suficientemente, a direção estratégica conduzida pelo Conselho de Administração do controle estratégico conduzido pelo Conselho Fiscal. A Lei Complementar 130 abre a possibilidade da direção estratégica ser amparada por um corpo diretivo profissional, com funções executivas, como deveria ser o perfil dos diretores executivos, previstos na lei;
- c) Serem reguladas e fiscalizadas pelo CMN e pelo BACEN, da mesma forma que as outras instituições financeiras brasileiras. Ao BACEN é assegurado o direito de convocar Assembleia Geral Extraordinária de associações cooperativas – de 1º, 2º, ou 3º grau – todas as vezes que forem detectadas práticas irregulares ou forem identificados fatores que afetem a solidez da entidade supervisionada. Se tal solidez for afetada por ações oriundas dos conselhos ou da diretoria – casos de irregularidade na gestão destas sociedades cooperativas –, este marco legal prevê sanções que vão de advertências (em casos mais simples) a cassação de mandatos, inabilitação para exercer tais funções e/ou de ordem penal (para os casos mais graves).
- d) Serem reguladas e fiscalizadas pelas sociedades cooperativas de graus superiores, ou seja, à sociedade cooperativa de 3º grau é dado o direito de regular e fiscalizar as sociedades cooperativas de 1º e 2º graus. As centrais e federações (sociedades cooperativas de 2º grau) é dado o direito de regular e fiscalizar as cooperativas singulares (sociedades cooperativas de 1º grau). A este direito inclui-se o direito de enviar representantes com direito de manifestação nas Assembleias Gerais de cooperados, órgão supremo deliberativo destas sociedades. Inclui-se, também a

possibilidade de participar – em regime de “cogestão” temporária, “sempre que as entidades sujeitas à intervenção (singulares ou centrais) praticarem irregularidades ou a sua solidez estiver em risco” (MEINEM; PORT, 2012, p. 257).

Percebe-se, pelos mecanismos descritos e analisados pertencentes à Lei Complementar 130/2009, que o comportamento oportunista é limitado e diluído por meio da vinculação destas instituições às Estruturas de Governança superiores com poderes de supervisão, regulação, fiscalização e, em casos extremos, intervenção das Estruturas de Governança inferiores. Em último grau, todas estas instituições são supervisionadas, reguladas, fiscalizadas e controladas por órgão do governo brasileiro.

Ou seja, os “gatilhos” (estatutos e convênio) devem estar previamente armados e sempre prontos para o “disparo” (instalação da “cogestão”). Medidas dessa natureza, por ser tomada em situação crítica, deve ser tomada unicamente da central ou da confederação, conforme o caso, em decisão tomada unilateralmente e sem prevenir a administração da supervisionada. [...]. Não deve ser dada possibilidade de “defesa” à entidade “assistida” no momento da implantação da “cogestão”, pois do contrário podem ser perdidas as condições que ainda possibilitam retomar o equilíbrio da cooperativa. [...]. A rigor, não caberia à confederação ou à central pedir licença para agir em tais casos. As medidas intervencionistas têm caráter unilateral. Muitas vezes, não há ambiente para articulações ou diálogos existosos (MEINEM; PORT, 2012, p. 259).

Ao se tratar dos contratos passíveis de serem realizados pelas cooperativas, cabe ressaltar que o inciso III do art. 12<sup>o</sup> da Lei Complementar n<sup>o</sup> 130 não permite ao CMN, sonegar “o direito de – direta ou indiretamente (via bancos cooperativos, por exemplo) – oferecer aos seus associados e clientes as operações e serviços oferecidos por qualquer outra instituição financeira” (MEINEM; PORT, 2012, p. 253). É neste arcabouço legal-institucional que foi aprovada, por meio do Voto CMN 035, de 27 de maio de 2010, a Resolução 3.859.

Atualmente, é esta Resolução, alterada, em parte, pelas Resoluções 4.020 e 4.243, que consolidam e regulam o funcionamento das Cooperativas de Crédito. A Resolução 3.859 é, portanto, o correspondente marco legal do *Act Respecting Financial Services Cooperatives* que regula as atividades do Movimento Desjardins em Quebec no Canadá. Esta resolução, para os fins desta tese, corrobora e complementa tudo o que já foi tratado nas leis de maior hierarquia especificando alguns mecanismos. Por meio desta:

- a) A constituição de uma Cooperativa de Crédito, bem como a mudança de sua constituição, só poderá ser realizada com a aprovação do Banco Central que verificará as possibilidades de reunião, controle e operação. Sua viabilidade deverá, também ser comprovada, por meio de um plano de negócios, um estudo de viabilidade econômico-financeira e uma projeção da estrutura patrimonial e dos resultados;
- b) Apesar de previstos a constituição e o funcionamento das Centrais e Confederações de Cooperativas – e seus respectivos serviços de supervisão, capacitação e controle

- , o Banco Central poderá, ainda intervir e realizar supervisão e controle diretamente sobre a cooperativa singular;
- c) Além das operações ativas, passivas e acessórias previstas para as Cooperativas, àquelas vinculadas a sistemas e bancos cooperativos é permitido realizar ou distribuir, quase toda espécie de transação realizada pelos bancos, observados os limites operacionais vinculados ao patrimônio de referência;
  - d) Outras cooperativas que não estão vinculadas aos sistemas cooperativos podem contratar tais operações nestes sistemas;
  - e) Seus registros, transações e operações devem ser auditados, constantemente, seja por Auditoria Interna ao sistema (oriunda de centrais e confederações), seja por Auditoria Externa, “realizada por auditor independente ou por entidade de auditoria cooperativa destinada à prestação de serviços de auditoria externa” (BACEN, 2010, Art. 27, § 1º, p. 13).

A formação e as operações destas sociedades cooperativas devem observar limites mínimos de capital integralizado e Patrimônio de Referência – PR. No caso de centrais, cinco anos após a data de autorização de seu funcionamento, deverá constar, no mínimo, um montante de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) de capital integralizado e R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) de PR. No caso de confederação, estes valores deverão se fazer constar em um ano após a autorização de seu funcionamento.

Para uma cooperativa singular iniciar suas operações, a integralização de seu capital varia de R\$ 3.000,00 (três mil reais) a R\$ 10.000,00 (dez mil reais), dependendo de algumas características. Seu patrimônio de referencia inicial, por exemplo, deverá apresentar o montante variando entre R\$ 60.000,00 (sessenta mil) a R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões), dependendo do local em que será instituída. Na prática, o BACEN limita a constituição de Cooperativas sem as devidas condições operacionais para operar e fazer transações.

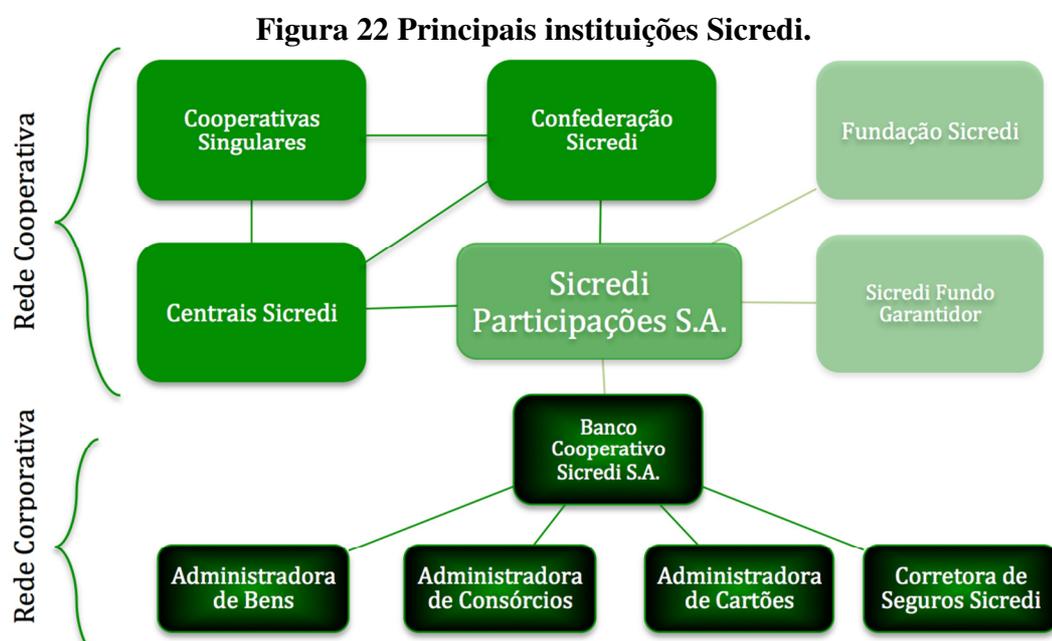
A Resolução 3.859 e suas sucessoras parciais (Resoluções 4.020 e 4.243) fixam, também limites para operações com os cooperados e outros clientes. Na prática, o BACEN fixa limites para exposição ao risco para estas cooperativas. Estas resoluções, ainda preservam o dever do BACEN de impedir o funcionamento de uma sociedade cooperativa, caso esta apresente irregularidades indicativas de problemas ao todo ou a parte do sistema.

De modo diferente ao encontrado em Quebec, não há uma lei especificando o funcionamento e criando instituições para o Sistema Sicredi. O marco jurídico-institucional detalha apenas os aspectos gerais aos quais as sociedades cooperativas devem seguir. Estes aspectos valem para todas as sociedades que se estabelecerem no território nacional. No Sistema Sicredi serão os estatutos e regimentos internos ao sistema que irão demarcar o

espaço para as transações entre as cooperativas e suas instituições internas. Estes são analisados no próximo tópico.

### 4.2.3 A atual Estrutura de Governança em Rede

Assim como determina o marco jurídico-institucional vigente no país, a rede formada pelo Sistema Sicredi caracteriza-se por múltiplas sociedades cooperativas, classificadas como cooperativas singulares (ou de 1º grau), no total de 108; centrais cooperativas (de 2º grau), em um total de 4; e uma confederação de cooperativas (3º grau), conforme disposto na Lei 5.764/71. Conforme mencionado, o sistema integra outras formas jurídicas de sociedades empresariais:



Fonte: Dados de pesquisa (2013)

Na realidade, quase todas as formas jurídicas previstas no código civil foram criadas pela rede. Nas palavras do Sr Blair D'Avila, assessor jurídico do Banco Sicredi e de outros órgãos de cúpula da rede:

Nós temos quase todos os tipos societários e uma – ou várias leis, no caso – que organizam essa minha interação sistêmica. Eu começaria pela [Lei] 5.764. Temos cooperativas de 1, 2 e 3 graus; todos os tipos societários previstos. A 6.404, que regula as Sociedades Anônimas. Temos duas: a SicrediPar e o Banco Sicredi. Embaixo do Banco Sicredi eu tenho as Sociedade Limitadas e a fundação [sicredi], regradas pelo código civil. [...]. Bom, mas depois disso eu tenho outra coisa- que é outra fonte de obrigação no nosso país – que se chama contrato. Então assim, no nosso sistema tem duas coisas que amarram e organizam: as leis específicas e os contratos.

O Quadro 22 relaciona e apresenta a maioria das Sociedades Cooperativas do Sistema Sicredi. Cabe ressaltar que a distinção de rede cooperativa e corporativa não está presente nos documentos do sistema:

#### **Quadro 22 Sociedades Cooperativas da rede Sicredi**

<b>Ator</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Descrição</b>
Confederação Sicredi	Confederação de Cooperativas	Responsável pelo fornecimento de serviços, em escala, no segmento de informática, contábil, tributária e de folha de pagamento.
Centrais Sicredi	Centrais de cooperativas	Responsável pelo monitoramento, supervisão, orientação administrativo-operacional e, em alguns casos, da co-gestão temporária das sociedades cooperativas de 1º grau sob sua jurisdição.
Cooperativas Sicredi	Cooperativas Singulares	Responsável pelo relacionamento, negociação e contratação com os cooperados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Cabe ressaltar que tais sociedades foram criadas com funções centrais específicas dentro da rede. À semelhança do Movimento Desjardins, outras instituições foram criadas pelo grupo para fornecer serviços específicos às cooperativas. Além de instituições de caráter mais vinculado aos princípios do cooperativismo, tais como a Fundação Sicredi e a Sicredi Fundo Garantidor, a rede conta também com instituições de caráter corporativo, vinculadas diretamente ao negócio do grupo.

Com exceção das cooperativas singulares, todas as outras instituições fazem parte do núcleo da rede. Contudo, diferente do caso Desjardins, a Confederação não é a instituição *ad hoc* responsável pela direção estratégica do movimento. A Confederação Sicredi é responsável centralização dos processos gerenciais comuns à todas as cooperativas. Contudo, é a SicrediPar, uma sociedade empresarial anônima de capital fechado, a instituição *ad hoc* responsável por harmonizar o direcionamento estratégico da rede de cooperativas. Ao Banco Cooperativo fica a responsabilidade pelo controle e a operacionalização do negócio financeiro, conforme o Quadro 23, a seguir:

### Quadro 23 Outros tipos societários da rede Sicredi

Ator	Ramo de Atuação	Descrição
Sicredi Participações S.A.	Sociedade Anônima de capital fechado – Holding do grupo	Responsável pela participação acionária no Banco Cooperativo e em suas controladas. Sua função principal é sintetizar o direcionamento estratégico do grupo.
Banco cooperativo Sicredi S.A.	Banco cooperativo	Responsável pelas operações bancárias e em câmbio, de caráter comercial e de investimentos das cooperativas e cooperados do Sistema.
Fundação Sicredi	Fundação educacional	Responsável pela construção e implementação de programas educacionais voltados para o desenvolvimento e a difusão do cooperativismo, notadamente o cooperativismo de crédito.
Sicredi Fundos Garantidores	Administradora de fundos de investimento	Responsável pela gestão dos fundos garantidores solidários que existem entre as cooperativas integrantes do sistema.
Corretora de Seguros Sicredi Ltda	Corretora de seguros e previdência privada	Faz a gestão dos seguros e da previdência privada oferecida pelo Sistema Sicredi aos seus cooperados.
Administradora de Cartões Sicredi Ltda	Administradora dos cartões oferecidos pelo Sistema	Faz a gestão dos cartões de crédito e de débito oferecidos pelo Sistema Sicredi aos seus cooperados.
Administradora de Consórcios Sicredi Ltda	Administra os consórcios oferecidos pelo Sistema	Faz a gestão dos consórcios oferecidos pelo Sistema Sicredi aos seus cooperados.
Administradora de Bens Sicredi Ltda	Administra os bens imóveis pertencentes ao Sistema	Faz a gestão do CAS – Centro Administrativo do Sicredi, localizado em Porto Alegre.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Conforme mencionado, apesar de terem personalidade jurídica diferente daquelas encontradas na Rede Desjardins, a rede Sicredi, também se estruturou criando instituições específicas tanto para a direção e o controle estratégico do Sistema; quanto para o relacionamento com o mercado financeiro. Assim, a instituição SicrediPar é o equivalente funcional da Federação Desjardins tanto quanto o Banco Cooperativo Sicredi equivale à Caixa Central Desjardins.

Trata-se de um complexo de instituições que pode ser descrito e analisado de várias maneiras. Por esta tese tratar-se de um estudo baseado na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, o trabalho irá concentrar-se na relação entre as cooperativas singulares (de 1º grau) e duas instituições *ad hoc*: a Sicredi Participações S.A. e o Banco Cooperativo Sicredi S.A. Divergindo do padrão encontrado em Quebec, não se tratam mais de Sociedades Cooperativas. O Banco cooperativo, também Sociedade Anônima de capital fechado, intermedia as relações das cooperativas singulares com o mercado financeiro.

Neste subitem, tratar-se-á da governança do sistema. Assim, é a Sicredi Participações, uma Sociedade Anônima de capital fechado, que possui a função de formalizar as estratégias definidas para a rede de cooperativas. Trata-se de uma inovação introduzida na reforma

organizacional realizada em 2008 com o objetivo de dotar toda a rede de “características de conglomerado econômico”.

A SicrediPar possui estrutura reduzida, com características híbridas de Sociedade Cooperativa e de Capital e tem por objeto social “a participação majoritária no capital votante do Banco Cooperativo Sicredi S. A.”, de acordo com aquilo que consta em seu estatuto social. Na prática, ela elege a Diretoria Executiva que coordena as principais instituições *ad hoc* que compõem a rede corporativa do Sistema Sicredi, incluindo o Banco Cooperativo. No Artigo. 8º do seu regimento interno consta que:

As decisões sobre matérias estratégico-corporativas de interesse de todas as entidades e empresas que integram o SICREDI são de competência do Conselho de Administração da SICREDI PARTICIPAÇÕES S/A e serão tomadas nos termos e condições estabelecidas no estatuto social desta e no Regulamento Interno do Conselho, devendo obter aprovação prévia de, no mínimo, 2/3 (dois terços) das cooperativas singulares acionistas da companhia.

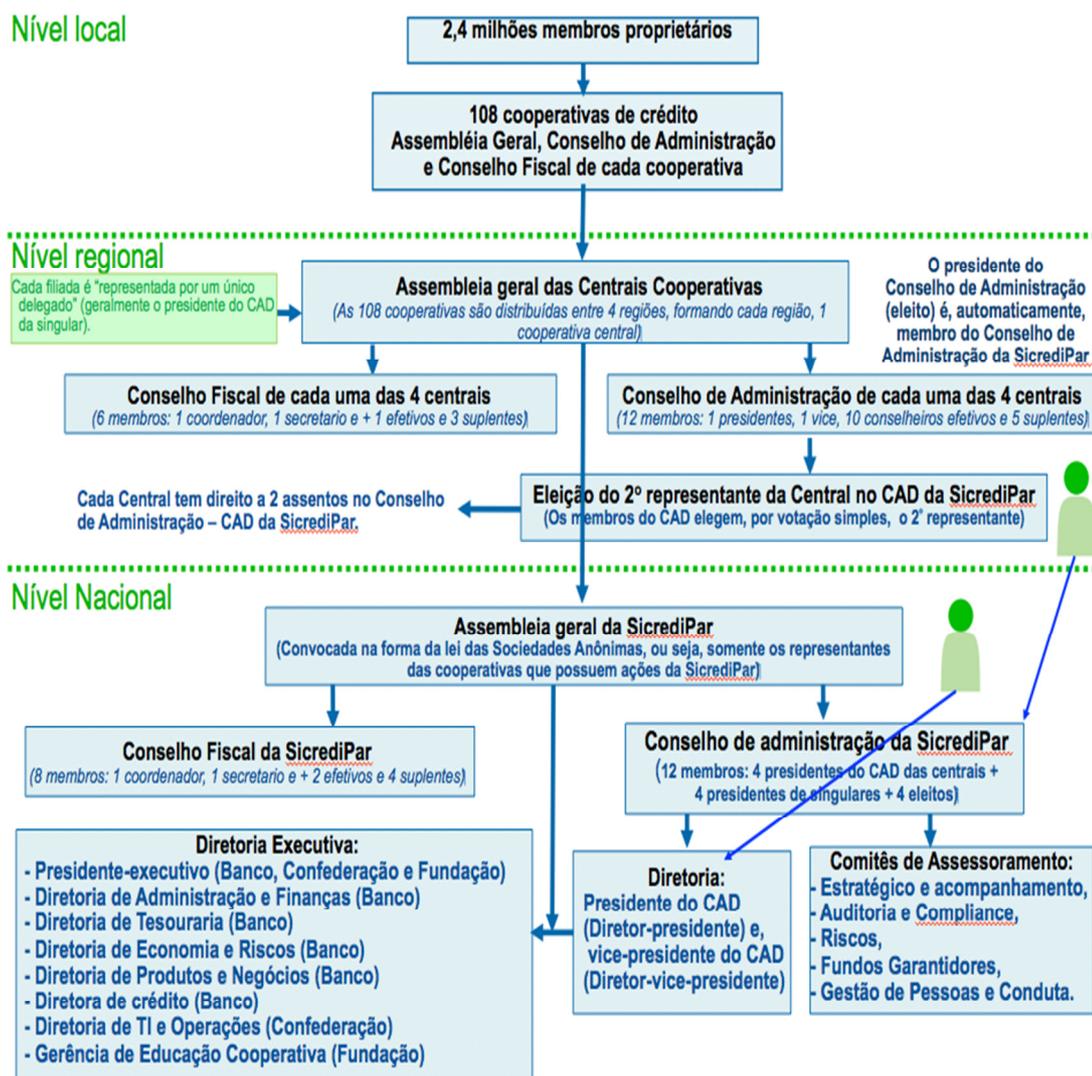
Sua governança é um misto com características de Sociedade Cooperativa e de Capital, conforme se pode perceber na Figura 23, a seguir. Apesar de ser uma Sociedade de Capital, composta por ações ordinárias e preferenciais, a análise de seu estatuto social demonstra que este capital é dividido entre as cooperativas centrais e singulares que integram o Sistema Sicredi e, segundo o Artigo 8º “as pessoas físicas que vierem a ser eleitas para o Conselho de Administração da Companhia”. O Artigo 9º, contudo, proíbe qualquer outro acionista, com exceção das cooperativas centrais, de possuir mais de 10% do capital da sociedade (Sicredi, 2011, p. 2-3).

Assim, sua Assembleia Geral, na forma da Lei das Sociedades Anônimas, é composta pelos representantes das cooperativas centrais e singulares que possuem participação em seu capital. Nesta Assembleia, maior poder é dado às Centrais, visto serem as únicas com a possibilidade de deter mais de 10% do capital da sociedade, e, de acordo com seus estatuto social, “instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de acionistas representando ao menos 25% do capital social com direito a voto” e será presidida pelo Presidente do Conselho de Administração (SICREDI, 2012, art. 12, § 2º, p. 4).

Como toda Sociedade de Capital, a Assembleia Geral é o órgão supremo deliberativo desta instituição, responsável por designar seus principais mandatários. Contudo, as negociações para eleição destes mandatários é mais complexa que isto e estão distribuídas no Estatuto, Regimento interno e Regimento Eleitoral desta instituição: 4 conselheiros são os presidentes das centrais e 4 são presidentes de cooperativas singulares sob jurisdição de cada central. Isto significa que a definição desses mandatários se dá, em um primeiro momento, no nível regional da rede, conforme apresenta a Figura 23.

No nível local, a rede tem seus mandatários (Conselho de Administração e Conselho fiscal), eleitos a partir da Assembleia Geral Ordinária de associados, conforme preconizam os estatutos e os regimentos internos das cooperativas, bastante padronizados na rede Sicredi. Regionalmente, os eleitos para o Conselho de Administração das cooperativas singulares irão formar a Assembleia Geral Ordinária dos associados das Centrais Sicredi. A participação nesta Assembleia, de modo geral, é atribuição dada ao presidente do Conselho de Administração – CAD da cooperativa singular, conforme Art. 23 do Estatuto Social da Central Sicredi Brasil Central, de 29 de março de 2010: “cada filiada será representada por um único delegado com direito a voto, o qual deverá ser o seu Presidente, e na sua ausência, o Vice-Presidente ou delegado da filiada a ser indicado pelo Conselho de Administração”.

**Figura 23 Processo de Formação dos mandatários da SicrediPar.**



Fonte: Dados de pesquisa (2013)

Ao formar a Assembleia Geral das Centrais, os mandatários das cooperativas singulares definirão o CAD e o Conselho Fiscal – CF desta instituição. De acordo com o estatuto das Centrais, harmonizado nas 4 centrais existentes, é função da Assembleia Geral: 1) revisar e aprovar a prestação de contas do CAD; 2) fazer a destinação de sobras ou o rateio das perdas que ocorrerem na Central; e 3) eleger seus representantes (leia-se, mandatários) e fixar seus honorários.

Visto que o capital da SicrediPar é de propriedade, principalmente da Central Sicredi e, dado que a Assembleia Geral, composta pelos representantes das cooperativas singulares, é o órgão supremo da Central, pode-se inferir que, na Assembleia Geral da central, também estão compostos os acionistas da SicrediPar.

O somatório das Assembleias Gerais ordinárias das centrais é, portanto, a Assembleia Geral dos acionistas da SicrediPar. Tanto é assim que, ao eleger o presidente do CAD da Central, também está se elegendo um dos membros do CAD da SicrediPar. Conforme estabelece o § 1º do Art. 6º do Regulamento Interno do CAD da SicrediPar: “Os Presidentes das acionistas controladoras [leia-se Centrais Sicredi] são considerados membros natos do Conselho”.

Contudo, a definição do Presidente de uma cooperativa singular - o 2º representante da Central no CAD da SicrediPar - não se dá no âmbito das decisões da Assembleia Geral da Central. Tal mandatário é eleito em reunião do CAD da Central, e escolhido entre seus membros, conforme estabelece o § 2º do mesmo Art. 6º do Regulamento Interno do CAD da SicrediPar: “Quatro integrantes do colegiado devem estar no exercício da presidência de cooperativas singulares, integrantes do Sicredi e acionistas da Companhia”. É portanto, do CAD das 4 (quatro) centrais que saem 8 (oito) dos membros do CAD da SicrediPar.

Assim, além dos oito conselheiros eleitos pelas Centrais Sicredi, o CAD da SicrediPar recebe até 2 conselheiros “externos”, oriundos de outros sistemas cooperativos ou de parceiros em empresas controladas pelo Sicredi. É, deste modo, uma maneira de aceitar que parceiros ingressem em seu negócio sem, contudo, perder o controle da rede. A manutenção do controle provém dos Conselhos de Administração regionais, das Centrais Sicredi, de onde originam 80% dos conselheiros do CAD da SicrediPar.

De acordo com o estatuto padronizado para as centrais, é de competência do CAD da Central: 1) estabelecer as orientações estratégicas para a Central; 2) supervisionar o desempenho econômico-financeiro das cooperativas singulares filiadas; 3) resolver conflitos e conciliar interesses entre as filiadas; 4) supervisionar o desempenho dos executivos designados para cumprir os objetivos estratégicos determinados pelo CAD; 5) autorizar

contratação de operações de crédito com outras instituições financeiras; 6) estabelecer as normas de controle das atividades da Central, bem como todas as políticas e diretrizes de controles internos; 7) autorizar a participação de capital em outras instituições; 8) autorizar pagamento de juros às quotas-partes de seu capital; 9) contratar e demitir seus principais executivos; 10) autorizar alienação de bens móveis e imóveis; 11) autorizar alteração do endereço da sede; 12) examinar e apurar denúncias de infrações; e 13) determinar ações de “co-gestão” de filiadas bem como sua exclusão e/ou a suspensão de suas funções.

Estes conselheiros têm o oportunismo contido nos parágrafos do Artigo 39 do Estatuto Social da Central:

Art. 39 Os administradores, com o seu patrimônio pessoal, respondem solidariamente pelas obrigações assumidas pela Central durante a sua gestão, até que se cumpram integralmente.

§ 1º Os administradores que derem causa à insuficiência de liquidez no Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis, ou, por gestão temerária ou omissão de deveres, determinarem prejuízo à Sociedade, responderão, diretamente, com seu próprio patrimônio pelo ressarcimento dos danos.

§ 2º À Central, através de seus órgãos sociais, em conjunto ou isoladamente, desde já aqui autorizados, tomará prontamente as medidas cabíveis, inclusive no âmbito judicial, para promover a responsabilização dos administradores cujas ações ou omissões, na forma do parágrafo anterior, tenham como consequência quaisquer dos resultados nele referidos.

É, portanto, no âmbito regional, que se operacionaliza e discute toda a estratégia que, mais tarde será consolidada na SicrediPar. É, também neste nível que se realiza a supervisão e o controle efetivo das cooperativas singulares. É no CAD da Central que as principais negociações ocorrem e onde os conflitos são harmonizados. É, também na Central que as demandas regionais são levadas à discussão para se promover mudanças nas políticas e nas Estruturas de Governança da rede. O CAD das Centrais Sicredi tem função semelhante ao Conselho de Representantes Regionais do Movimento Desjardins.

Contudo, de maneira diferente ao Movimento Desjardins, cada CAD da Sicredi elege dois representantes para o CAD da SicrediPar, em que tais discussões promovem efetiva alteração na política e na estrutura da rede. Como estabelecem os Artigos 2 a 4 do regimento interno desta instituição:

Art. 2 As disposições do presente Regimento se aplicam a todos as empresas e entidades que integram o SICREDI, assim como, no que couber, aos seus associados, conselheiros de administração e fiscal, diretores, administradores, superintendentes, gerentes, empregados e demais colaboradores.

Art. 3 Para todos os efeitos legais e convencionais, especialmente para aqueles decorrentes dos estatutos sociais, dos contratos sociais e demais documentos das entidades que integram o SICREDI, o Regimento do SICREDI – RIS é composto por este Regimento e, no que couber, pelos seguintes documentos:

a) Regimentos Internos do SICREDI das cooperativas singulares;

- b) Regimentos Internos do SICREDI das cooperativas centrais;
- c) Regimentos Internos do SICREDI do Banco SICREDI, da Confederação SICREDI e das demais empresas integrantes do Sistema;
- d) Regimento Eleitoral do SICREDI.

Art. 4 A gestão deste Regimento, sua atualização e a divulgação das alterações procedidas são atribuídas ao Conselho de Administração da SICREDI PARTICIPAÇÕES S/A, na forma prevista no inciso VII do art. 3º do Regulamento Interno daquele órgão (CITAÇÃO E REFERÊNCIA).

Assim, compete ao CAD da SicrediPar: 1) estabelecer uma orientação geral para os negócios da rede, indicar a diretoria executiva das sociedades controladas bem como fixar sua remuneração; 2) orientar o voto de seus executivos nas instituições que esta rede participa e/ou controla; 3) autorizar esta Diretoria a adquirir, alienar e constituir ônus reais sobre os bens do ativo permanente bem como aprovar previamente seus investimentos; 4) autorizar a celebração de contratos e de acordos entre os sócios da rede; 5) alterar e aprovar regulamentos ou regimentos internos à rede; e 6) deliberar sobre matérias estratégico-corporativas de interesse da rede. Como se percebe, é no CAD da SicrediPar que as macro-políticas e as estratégias formuladas para rede são formalizadas.

O Conselho de Administração é assistido por cinco comitês de assessoramento: auditoria e *compliance*, estratégico e de acompanhamento, comitê de riscos, dos fundos garantidores e o comitê de pessoas e conduta. O comitê de auditoria auxilia nas decisões quanto aos padrões e procedimentos a serem adotados pelo grupo. O comitê estratégico investiga a estruturação de estratégias de longo prazo tais como entradas em novos mercados, fusões, aquisições e/ou incorporações de empresas. Este comitê, também é responsável pelo acompanhamento dos direcionadores estratégicos já estabelecidos.

O comitê de riscos auxilia na formulação, no acompanhamento e no controle das políticas da rede que se relacionam com o risco de crédito, de mercado, liquidez, operacional e outros riscos. O comitê dos fundos garantidores busca auxiliar nas decisões que se relacionam com o uso dos fundos garantidores das operações da rede. Por fim, o comitê de pessoas e de conduta profissional e pessoal fixa-se nas políticas de gestão de pessoas e na conduta, principalmente no que diz respeito aos principais escalões da rede.

Como dito, o CAD da SicrediPar é o responsável pela nomeação da Diretoria Executiva das principais instituições *ad hoc* da rede, incluindo o Banco Sicredi. É, também assessorado por ele no fornecimento das informações internas para tomada de decisão. O presidente e o vice-presidente do CAD fazem parte da Diretoria, porém com funções representativas do sistema e de gerenciamento das reuniões do CAD. O gerenciamento

executivo é delegado a um presidente-executivo e seus diretores, que ocupam funções em todas as instituições centrais da rede.

O Conselho Fiscal da SicrediPar, totalmente desvinculado do CAD, é composto por 8 mandatários: 4 efetivos e 4 suplentes. Cada uma das 4 centrais, como acionistas controladoras da SicrediPar, tem o direito de eleger 1 membro efetivo e 1 suplente para o Conselho Fiscal desta instituição. Estes têm o mandato de fiscalizar o CAD, os atos dos principais executivos e suas principais operações.

Conforme mencionado, atual Estrutura de Governança da rede Sicredi utiliza-se de duas sociedades de capital para separar a rede corporativa (o negócio) da rede cooperativa: a  *Holding SicrediPar* e o Banco Cooperativo. Neste formato, a rede permite a entrada de novos parceiros no negócio, sem perder o controle acionário de suas instituições corporativas.

Evoluindo a partir de pequenas empresas, a rede Sicredi concentra suas principais decisões nas Centrais, detentoras da maior parcela da  *Holding* e, portanto, da rede corporativa. No que diz respeito às transações realizadas pelas cooperativas, os contratos são internalizados no Banco Cooperativo e em suas empresas controladas.

#### **4.2.4 A instituição que coordena a intermediação financeira**

Conforme mencionado, a constituição do Banco Cooperativo Sicredi S.A. dada de 16 de outubro de 1995. Sua autorização de funcionamento, emitida pelo BACEN, data de 1996. Segundo Sicredi (2011e), a partir do ano 2000, o Banco Cooperativo Sicredi foi estruturado para compor as atividades financeiras, comercial, de crédito e administrativa. As atividades ligadas à prestação de serviços corporativos foram transferidas para a Confederação SICREDI.

Em 2001, com a possibilidade concedida por meio da Resolução 2.788, ele é autorizado a funcionar como banco múltiplo. Neste mesmo ano, foi incorporada uma Corretora de Seguros e uma Administradora de Cartões, com personalidade jurídica de um sociedades limitadas, controlada pelo banco. Em 2005, o sistema constituiu uma Administradora de Consórcios adquirindo os contornos do que existe atualmente.

Como Sociedade por Ações, o Banco é, também uma instituição vinculada ao Mercado de Capitais, com ações vinculada à Sicredi Participações S.A., sua controladora. Claramente, uma tentativa de ser analisada no mercado financeiro como um conglomerado econômico. Assim, em 2010, a SicrediPar vende uma parte da participação acionária do

Banco Sicredi ao *Rabo Financial Institutions Development* – RD e, em 2011, ingressa capital o *International Finance Corporation* – IFC.

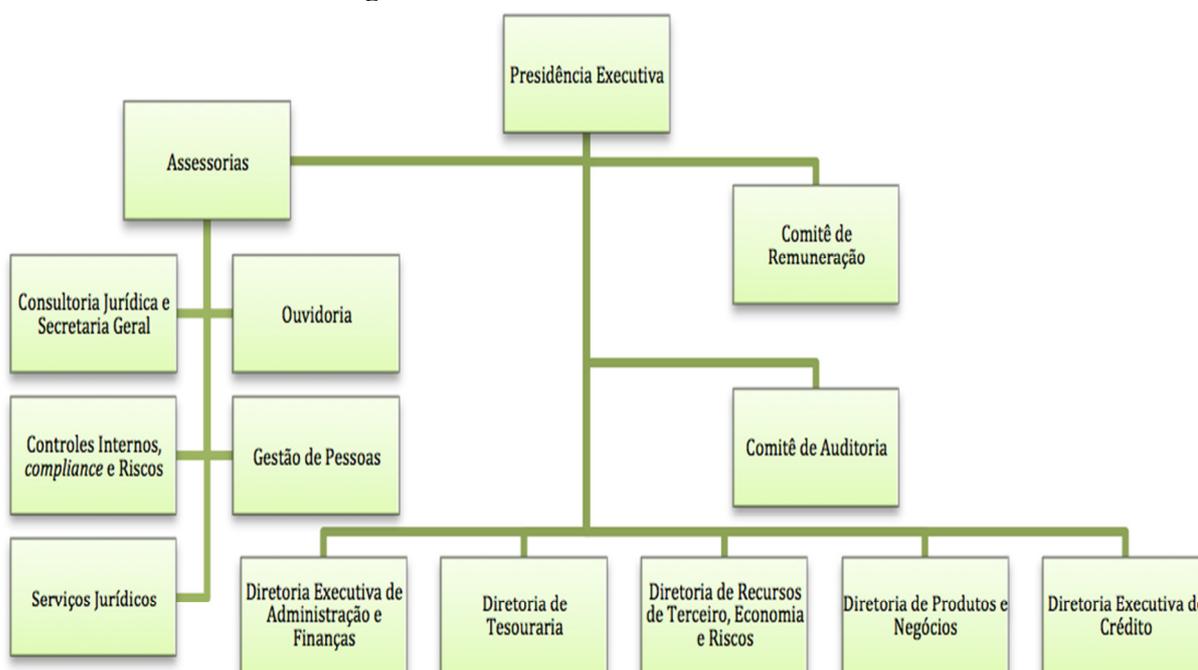
Segundo seu Estatuto Social mais recente, reformado em 29 de Outubro de 2013, o Capital Social passa a ser dividido entre ações ordinária e preferenciais, sendo que as últimas estão divididas entre Classe A e B. Aos acionistas ordinários – majoritariamente as centrais cooperativas Sicredi – é dado todo controle. Os acionistas preferenciais tem, principalmente, controle sobre as matérias relativas ao recebimento dos dividendos e reembolso de capital. Ainda segundo seu Estatuto:

Art. 12 O Banco será administrado por uma Diretoria.

Art. 13 A Diretoria Executiva será composta por até 6 (seis) diretores, eleitos pela Assembléia Geral, para um mandato de 3 (três) anos, permitida a reeleição, dos quais: 1 (um) Diretor-Presidente e 5 (cinco) Diretores sem designação específica.

Além de sua Diretoria Executiva, estatutariamente, há a previsão do funcionamento dos Comitês de Auditoria e de Remuneração, e da ouvidoria. Em seu funcionamento, esta instituição *ad hoc* opera com uma presidência executiva, cinco diretorias, dois comitês e cinco assessorias permanentes, tal como se pode observar na Figura 24:

**Figura 24 Estruturas do Sistema Sicredi**



Fonte: Dados de pesquisa (2013)

Aos seus Diretores, com poderes para representar e gerir os negócios do Banco, é dada competência para: 1) fixar a orientação geral da política estratégica e de negócios do Banco;

2) administrar e representar o Banco; 3) opinar sobre a emissão de ações e apresentar proposta de aumento de capital; 4) escolher e destituir a auditoria externa; 5) propor a distribuição de lucros; 6) definir o quadro de pessoal e a política salarial; 7) fixar os critérios básicos para administração de pessoal; 8) definir as atribuições e competências dos diferentes setores da empresa; 9) nomear e destituir os membros do comitê de auditoria e da ouvidoria; 10) estabelecer a implantação das normas gerais; e 10) quanto a casos extraordinários e matérias urgentes (*ad referendum*) da Assembleia.

Cabe ressaltar que a diretoria executiva designada para o Banco, também assume, via de regra, cargos estatutários nas outras instituições centrais do movimento, a saber: a Fundação e a Confederação Sicredi, conforme apresentado na Figura constante no quadro 20. Assim, o presidente executivo do Banco é, também presidente da Confederação e da Fundação Sicredi e diretor na Sicredi Fundos Garantidores – SFG.

Ao Comitê de Auditoria compete: 1) recomendar a auditoria externa que será contratada, e avaliar sua efetividade; 2) revisar a publicação dos relatórios financeiros; 3) avaliar o cumprimento das recomendações feitas pelos auditores externos; 4) recomendar a correção e o aprimoramento de políticas, prática e procedimentos adotadas pelo Banco; 5) reunir-se com o Conselho Fiscal e a Auditoria externa para discutir sobre as políticas, prática e procedimentos analisados; e 6) referendar o relatório relativo às atividades da Ouvidoria.

No estatuto do Banco Sicredi, está prevista a eleição de um Conselho Fiscal “composto de, no mínimo três e no máximo quatro membros efetivos e igual número de suplentes (Art. 22, p. 6). Na prática, o Conselho Fiscal eleito para SicrediPar é o mesmo eleito para o Banco Sicredi. Estes são designados – efetivo e suplente – pelas Centrais Sicredi.

Para salvaguardar algum comportamento oportunista de qualquer de seus agentes eleitos na forma do estatuto, o Artigo 24 impede a eleição, para diretor ou conselho fiscal;

- 1) indivíduos que participem de entidades cujas finalidades colidam com os interesses do Banco ou do cooperativismo;
- 2) os que hajam causado prejuízo ao Banco ou a empresa por ele controlada, ou ainda, que lhe sejam devedores;
- 3) os que participem de entidade em mora com o Banco ou de empresa por ele controlada; e,
- 4) os sócios, ascendentes, descendentes, cônjuges ou parentes colaterais de membros da Diretoria ou do Conselho Fiscal.

É com esta Estrutura de Governança que o Banco Cooperativo Sicredi, segundo seu último relatório;

atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, além de administrar em escala os recursos e desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação e marketing e de gestão de pessoas (SICREDI, 2013, p. 19).

Assim, além destes dois papéis – de tesoureiro e financiador da rede – o Banco Desjardins, também atua fazendo financiamento direto para algumas empresas associadas à cooperativa singular do grupo, quando o montante supera os limites operacionais da cooperativa. Na intermediação e transferência financeira, além de ser o representante oficial junto aos meios de pagamento e liquidação brasileiro, atua na *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication – Swift Code* realizando transferências internacionais. Nas palavras do Diretor João Tavares, Diretor Executivo de Administração e Finanças do Banco Sicredi S.A.:

O Banco começou a existir para ser a compensação das cooperativas. E hoje é muito mais que isso. Então, quando a gente vai negociar recursos para o sistema, quando vou pedir lá para os bancos ou para o mercado internacional um volume de recursos, faz muito mais sentido fazer isso centralizadamente do que cada cooperativa ter que ir a mercado buscar esse recurso. Não faria sentido! E talvez as cooperativas pequenas nem mesmo conseguisse acessar esse tipo de mercado. Então existe dois tipos de centralização que nós precisamos pensar: a centralização das operações e a centralização da negociação corporativa, do posicionamento perante o mercado financeiro.

Assim é que, na negociação com o mercado financeiro, o Banco Sicredi atua como único agente. João Tavares complementa seu raciocínio, complementando que,

antigamente, quando comecei no Sicredi, cada cooperativa ia aos Bancos. O que acontecia era que duas ou três cooperativas boas, grandes, tomavam dinheiro e as outras não tomavam nada. E era um volume pequeno. Hoje nenhuma cooperativa do sistema está autorizada a tomar empréstimo direto.

Para realizar sua finalidade o Banco Sicredi constituiu, conforme mencionado, cinco diretorias. Cada qual oferece uma série de produtos e serviços às cooperativas. O Quadro 23 apresenta uma possível distinção dos principais produtos e serviços oferecidos pelo Banco Sicredi às cooperativas da rede:

#### **Quadro 24 Principais serviços realizados pelo Banco Sicredi.**

<b>Serviços relacionados à captação</b>	<b>Serviços de Câmbio e de pagamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço de gestão das contas correntes</li> <li>- Gestão dos depósitos à vista e à prazo</li> <li>- Compensação, conciliação e transferências eletrônicas</li> <li>- Gestão dos convênios de arrecadação</li> <li>- Gestão das Custódias de cheques</li> <li>- Gestão de Derivativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência internacional de fundos</li> <li>- Gestão dos convênios de pagamentos</li> <li>- Gestão dos Débitos Diretos Autorizados (DDA)</li> <li>- Serviços de Câmbio</li> <li>- Gestão do pagamentos de Benefícios INSS</li> </ul>
<b>Serviços relacionados à aplicação</b>	<b>Serviços à rede</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da carteira de Crédito comercial</li> <li>- Gestão da carteira de Crédito rural</li> <li>- Gestão da carteira de Crédito imobiliário</li> <li>- Gestão da carteira de Crédito para aquisição de veículos</li> <li>- Gestão da carteira de Crédito com recursos do governo</li> <li>- Gestão da carteira de Crédito com recursos direcionados</li> <li>- Gestão dos fundos de investimento e poupança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de tesouraria (centralização financeira)</li> <li>- Gestão de fundos da rede</li> <li>- Supervisão do encaixe das caixas</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Portanto, o Banco Sicredi operacionaliza a maior parte dos serviços financeiros e bancários distribuídos pelas cooperativas aos seus cooperados. A atual divisão de tarefas dentro da rede deixou as atividades de relacionamento, distribuição, negociação e venda dos produtos e serviços a cargo das cooperativas, enquanto o *Back office* fica a serviço do Banco Sicredi. À CCD é dada, portanto, a responsabilidade por gerir todos os produtos bancários e financeiros negociados pelas cooperativas, conforme entrevista com o Diretor de Administração e Finanças:

O que é mais importante estar em rede? Tudo o que diz respeito a processo... Acho que é mais fácil responder o que não é centralizável! O que não é centralizável para mim é aquilo que é da própria natureza da cooperativa, que é o relacionamento e o atendimento com o associado; os atos típicos da sociedade cooperativa. A parte de *back office*, a parte de contabilidade, a parte de processamento, a guarda eletrônica de documentos; tudo isso, para mim, não precisa estar lá [na cooperativa].

Para o tamanho do Sistema Sicredi, isto significa desde a manutenção das contas correntes até a gestão das carteiras de crédito, passando por toda a transferência eletrônica de valores e pagamentos nacionais. De maneira diferente do Movimento Desjardins, que possui várias instituições específicas para produtos de características específicas, o Banco Sicredi se apresenta como Banco Múltiplo.

De acordo com a Resolução 2.099/94 um banco múltiplo deve oferecer, além do crédito comercial, um das outras carteiras de crédito possíveis: imobiliário, financiamento e investimento ou arrendamento mercantil. Portanto, exclui-se das responsabilidades da Banco Sicredi os produtos financeiros específicos formatado nas outras instituições, tais como: os consórcios, a previdência privada, os seguros e a gestão dos cartões oferecidos pelo sistema (BRASIL, 1994).

Conforme mencionado, o Banco Cooperativo Sicredi S.A. é a única instituição autorizada a intermediar as relações entre as cooperativas e o mercado financeiro. Criado em 1995 e reestruturado em 2001, para atender às necessidades das Cooperativas de Crédito do Sistema Sicredi, o Banco gerencia R\$ 23 bilhões em ativos (SICREDI, 2013).

#### **4.2.5 As principais transações de intermediação financeira da rede**

Sinteticamente, na intermediação financeira o Banco Sicredi apresenta-se como responsável por grandes negociações de captação e aplicação dos recursos do sistema, além de ser responsável por emitir todas as informações acerca das operações ativas, passivas e acessórias das cooperativas aos órgãos governamentais. Em se tratando de captação, o Diretor João Tavares esclarece que:

Existem duas captações no sicredi: a captação corporativa – que é captar nos bancos dinheiro de mercado para trazer para cá [sistema], e tem o mais grosso que é a captação varejo, que é o que a cooperativa faz junto ao seu associado. E isto aí é feito direto pelas próprias cooperativas.

Assim, na captação corporativa o Banco Sicredi atua – como único agente negociador – junto ao mercado financeiro e demais instituições financeiras governamentais. Todos os contratos firmados no mercado interbancário bem como todo o repasse de recursos do BNDES são negociados unicamente na diretoria de tesouraria do Banco e, posteriormente, repassados às cooperativas. São estes recursos, somados à captação varejo, que irá alimentar as linhas de crédito das cooperativas do sistema, conforme explicado na entrevista com João Tavares:

A grande parte da aplicação do Sicredi é a operação de crédito que está lá na cooperativa. Isso é feito direto lá na cooperativa. Só o processamento é feito aqui... Mas há também o dinheiro do Banco e/ou dos fundos de investimento que vão para o mercado. O Banco é responsável por administrar isso.

O rateio destes recursos é realizado conforme política proposta pelo Banco e firmada pela SicrediPar, com aprovação mínima de 2/3 das cooperativas do sistema. O contrato aqui é uma política do Sicredi. Seus princípios são explicitados na entrevista do Diretor João Tavares:

Aqui no Sicredi, a gente garante que cada cooperativa tenha a sua capacidade operacional, de liquidez. Então, eu centralizo tudo aqui. [Porém], aqui a gente não passa dinheiro [captação varejo] de uma cooperativa para outra! Um pouco por causa da legislação e outra porque a gente entende que uma cooperativa é uma sociedade das pessoas que estão ali e são elas que precisam fazer o negócio funcionar!

Assim, tudo o que captado à varejo, por meio de depósitos na cooperativa, mantém-se na própria cooperativa para alimentar suas aplicações. A captação corporativa, no entanto, é distribuída segundo critérios específicos, conforme apresenta João Tavares:

O Banco tem, também outra fonte de recursos que vem do mercado financeiro, o BNDES, recursos em Dólar, o MCR, exigibilidades... [...] e o Banco compra esse dinheiro do mercado. Então, aqui estão, também os outros bancos. [...]. Nós temos limite [crédito] com quase todos os bancos no Brasil! A gente capta esse dinheiro e traz para dentro! E, então, tem um critério para dizer o quanto cada cooperativa tem direito, dessa fatia. É o pessoal do crédito que faz isso. Então, todo mês faz assim: a gente tem X Bilhões e a gente sabe que y% é para cada cooperativa.

Este recurso, quando não aplicado em crédito para os cooperados, consta na liquidez de seus demonstrativos. Os próprios recursos captados à varejo, quando não aplicados, também ficam nesta liquidez. A manutenção da liquidez das cooperativas é processo extremamente controlado na rede, conforme esclarece seu presidente-executivo, Ademar Schardong, em entrevista:

Nenhuma instituição financeira quebrou no mundo, se não for por problemas de liquidez! Você pode pesquisar! Então as regras de liquidez precisam ser claras, objetivas, perenes e não há que se ter normativos que se permita transigir! A não ser

que se tenha maioria absoluta, ou seja, 2/3 das organizações assumindo o risco! Nunca abri mão desse conceito deste 1986 quando assumi a presidência da Central do Rio Grande do Sul! E não abro! [...] O Banco é só um administrador disso! A liquidez do Banco, para mim, não é importante! O que adianta eu ter liquidez no Banco e uma cooperativa quebrar por problema de liquidez! [...] Então tem o seguinte: se a cooperativa ultrapassar, em um décimo, a sua disponibilidade mínima, automaticamente o sistema tranca a carteira de crédito! [...] E nós não temos alçada para liberar! Sabe quem tem alçada para liberar isso? Que seja um décimo! Aqui ó [apontando para SicrediPar]! Existe uma responsabilidade solidária, preciso envolver todos! E ali precisa de 2/3 [do voto das cooperativas singulares]! Com 30 anos nesse negócio, se eu não sei o que significa o que é ter problemas de liquidez, não vai ser agora...

Em 2006, portanto, o Sicredi aprovou uma política de manutenção de níveis mínimos de liquidez para cada cooperativa, cuja sistemática “teve como objetivo determinar níveis mínimos de liquidez” para cada cooperativa (SICREDI, 2006, p. 39). A política é baseada “no Modelo de Necessidades Dinâmicas de Liquidez” que procura entender, estatisticamente, a volatilidade das captações que ocorrem dentro do sistema para, a seguir, determinar o risco e a volatilidade das aplicações de cada cooperativa, conforme esclarece Ademar Schardong:

Então, há conhecimento científico, disponível, com metodologia própria, para cálculo de risco de liquidez. Que vai determinar, por fonte [de captação], por praça, por modalidade, por sazonalidade, etc, etc... Várias coisas vão determinar o cálculo que diz o quanto uma instituição financeira, no caso uma cooperativa de crédito, deve manter disponível para honrar seus compromissos!

Diariamente, os saldos de cada cooperativa são contabilizados. Uma vez determinado o índice de liquidez de cada cooperativa, a Confederação encarrega-se de apurá-lo e impedir a realização de qualquer operação de crédito se este índice cair abaixo do determinado. Trata-se de mais uma salvaguarda, desta vez operacional, para o caso de oportunismo de algum agente. Os recursos líquidos que não foram aplicados pela cooperativa somam-se aos recursos destinados à manutenção dos níveis mínimos de liquidez e são aplicados em contas específicas na central de origem da cooperativa singular. Estes recursos, aplicados em nome das centrais, constam como uma das aplicações corporativas do Banco Sicredi.

Conforme mencionado, uma transação ocorre quando “um bem ou serviço é transferido por meio de uma célula produtiva para outra dentro do processo produtivo”. No caso dos fluxos de liquidez das cooperativas do Sistema Sicredi, estes recursos são aplicados, em nome das Centrais, pelo Banco Sicredi S.A. É esta instituição *ad hoc* a responsável por controlar e gerir os quatro fundos de liquidez dentro do sistema.

#### 4.2.6 Quadro-síntese Sicredi

Sinteticamente, a Rede Sicredi, também comporta-se efetivamente como uma rede estratégica totalmente integrada. Tendo em vista suas leis e regulamentos, não é possível, a uma cooperativa singular da rede, realizar transações financeiras com outras instituições financeiras sem utilizar o Banco Sicredi. Todos os seus produtos financeiros são formatados no Banco e repassados para as cooperativas. Assim, enquanto as cooperativas singulares concentram-se no relacionamento com seus cooperados e na realização de negócios, o Banco Sicredi procura realizar seu gerenciamento.

Os contratos com a cooperativa são do tipo neoclássicos com parâmetros definidos e supervisionados pelo Banco em conjunto com a Confederação. A SicrediPar encarrega-se somente de formatar as estratégias e políticas, sem função supervisora, conforme Quadro 25.

**Quadro 25 Principais parâmetros do Sicredi com base na TCT**

<b>Atores</b>	<b>Observações</b>
- Cooperativas singulares - Confederação Sicredi - Banco Sicredi - SicrediPar	Todas as transações relacionadas à captação e a aplicação no mercado financeiro são reguladas e supervisionadas pela Confederação e operacionalizam-se no Banco Sicredi.
<b>Pressupostos</b>	
- Oportunismo	O oportunismo dos agentes é limitado pelo quadro institucional-legal vigente e sua estrutura de governança interna. Os aparatos de regulação sugerem o trancamento da carteira e, posteriormente, a exclusão de agentes oportunistas, uma vez verificado tal comportamento.
- Racionalidade Limitada	A racionalidade limitada dos agentes é encerrada em instituição <i>ad hoc</i> , de forma que processos operacionais e de negociação estejam limitados por normas e procedimentos claros.
<b>Atributos</b>	
- Frequência	As transações relacionadas com a captação e a aplicação no mercado financeiro ocorrem diariamente, ininterruptamente.
- Incerteza	A incerteza ambiental está relacionada com o ambiente econômico-financeiro brasileiro. Existe uma área no Banco Sicredi destinada a realizar análises e projeções para o gerenciamento dos fluxos financeiros. A incerteza comportamental está encerrada nas estruturas de governança e nos aparatos de regulação criados e descritos nesta análise.
- Especificidade dos ativos	Três ativos específicos se sobrepõem aos demais: a especificidade de marca, os ativos dedicados e os ativos humanos especializados. A especificidade de marca é um monopólio da rede. Os estatutos conferem este monopólio. Embora pouco mensurado, os analistas da rede atribuem a esta marca, grande parte dos resultados obtidos nas campanhas promocionais. Os ativos dedicados referem-se, principalmente, à estrutura de tecnologia de informação – TI utilizada para dar suporte à transação. O investimento nesta tecnologia é um dos pilares estratégicos da rede e é mencionado, frequentemente, em seus demonstrativos. Os ativos humanos mais especializados à lidar com as transações de captação e aplicação no mercado financeiro estão encerrados no Banco Sicredi sob os parâmetros da SicrediPar. Os custos destes ativos ficam, portanto, facilmente mensuráveis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS DESJARDINS E SICREDI

Conforme se pode observar nos tópicos anteriores, as duas redes estratégicas de cooperativas pesquisadas: Desjardins e Sicredi, tiveram um início muito semelhante, com a figura de um fundador/líder atuando decisivamente para a criação de cooperativas singulares. As primeiras cooperativas singulares da rede Desjardins iniciaram suas atividades na mesma época que iniciou o movimento no Brasil. Possui características semelhantes ao Sistema Sicredi, como se verá posteriormente, e ambas são consideradas redes estratégicas, como comentado por Desrochers e Fischer (2005), por apresentarem ampla integração de suas atividades e operações. Contudo, a rede Desjardins alcançou elevados níveis de confiança do mercado financeiro internacional.

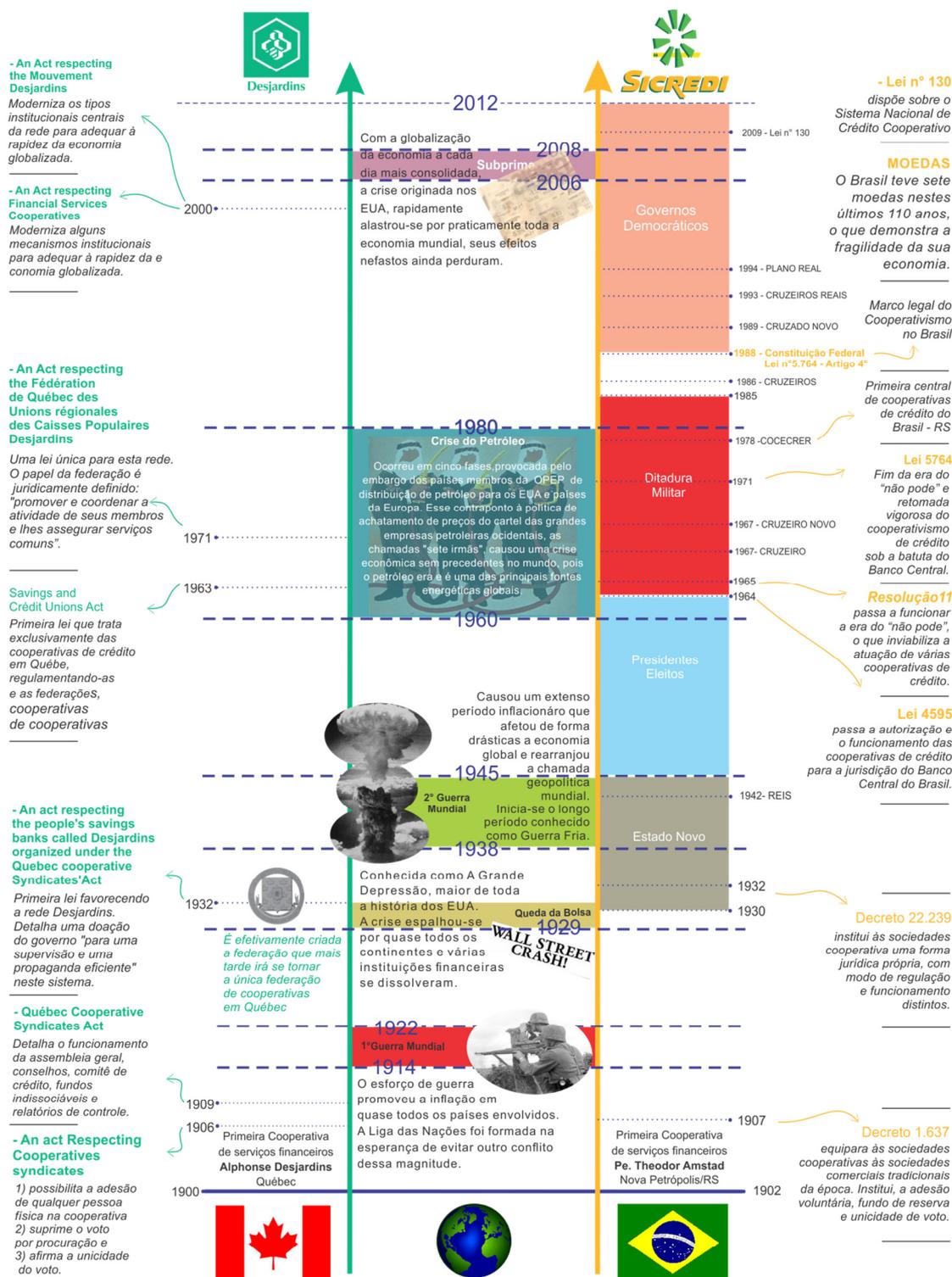
Enquanto, no Canadá, em começo do Século XX, Alphonse Desjardins atuava, junto à Igreja, persuadindo cooperados em torno da criação de instituições cooperativas para solucionar problemas de financiamento e crédito; no Brasil, o Padre Theodor Amstad realizava o mesmo trabalho. Assim, várias cooperativas de serviços financeiros foram criadas durante este período, tanto no Brasil quanto no Canadá.

Os fundadores/líderes, ainda conseguiram criar cooperativas de 2º grau: cooperativas de cooperativas. O ambiente jurídico-institucional não era propício à época: não haviam leis específicas que regulassem as operações e os contratos de Cooperativas de Crédito. O que havia, eram leis que regulavam o funcionamento de instituições cooperativas, de modo geral.

Estas leis, apesar de dotar as sociedades cooperativas de alguns instrumentos característicos, não assumiam como característica institucional todos os princípios cooperativistas previstos para estas instituições. A adesão a este tipo institucional era, inicialmente, apenas para colonos rurais. O funcionamento de suas assembleias e a constituição de seus mandatários, por exemplo, não eram detalhados. Igualmente, as leis que tratavam deste tipo societário eram amplas o suficiente para abranger todos os segmentos. Não havia leis que contemplassem as características do segmento financeiro.

Conforme descreve a Figura 25, a seguir, o *Savings and Credit Unions Act* só surgiu em 1963, no Canadá. Contudo, desde 1932 já havia, por parte do parlamento da província de Quebec, uma tentativa de regular e promover as instituições fundadas por Alphonse Desjardins, talvez por ser, este senhor, estenógrafo do parlamento. Assim, existem 3 grandes instituições da Rede Desjardins atípicas, criadas por força de lei: a Federação, a Caixa Central Desjardins e a Sociedade de Investimentos Desjardins .

**Figura 25 Comparação das instituições das duas redes de cooperativas**



Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

No Brasil, a Lei Complementar 130, que regula as instituições cooperativas que atuam no mercado financeiro, só surgiu em 2009. Em nenhum momento, esta lei estabelece a criação de instituições *ad hoc* para lidar com funções específicas na rede. As instituições criadas têm

amparo em leis gerais, que criam personalidades jurídicas comuns do direito brasileiro como Sociedades Anônimas, Fundações e Sociedades Limitadas.

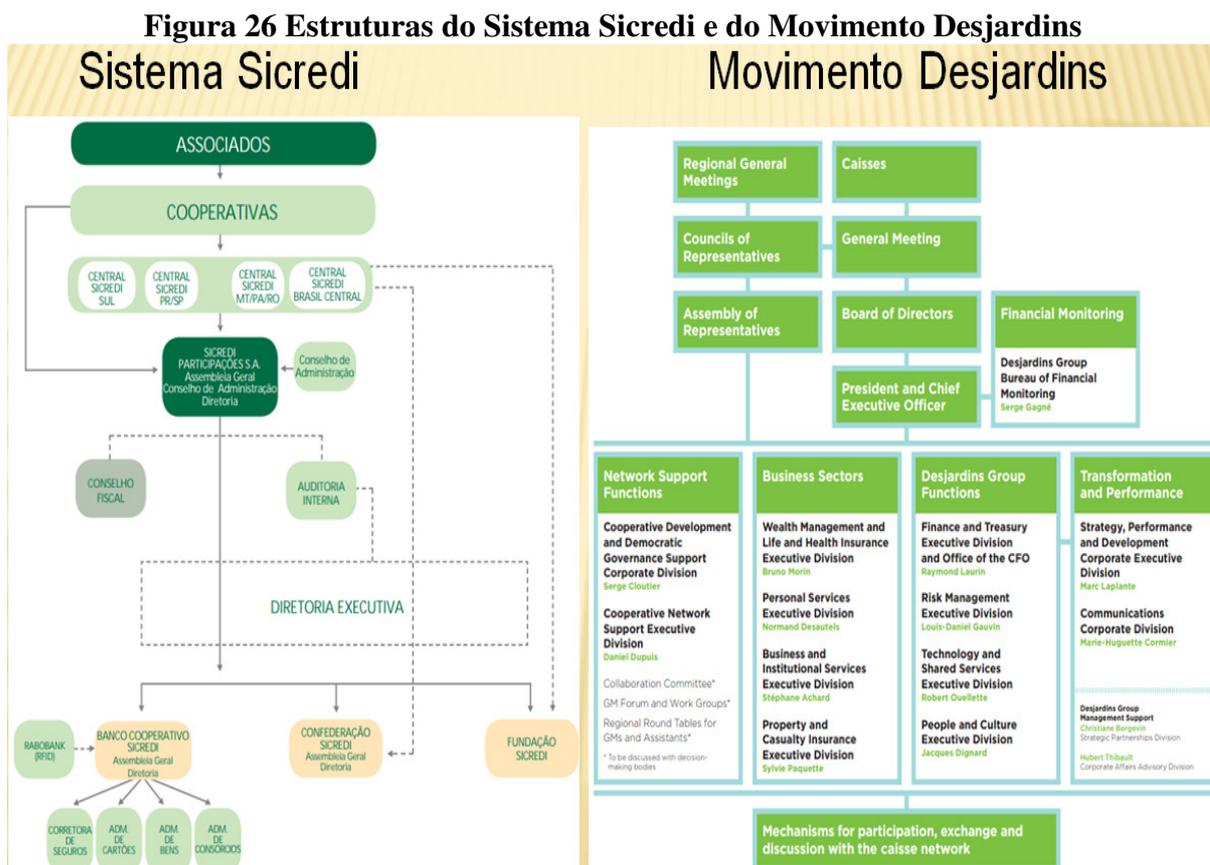
O ambiente político-institucional, também se desenvolveu de forma diferenciada nos dois países. Enquanto havia uma monarquia parlamentarista no Canadá, houveram diversos regimes republicanos no Brasil, passando por ditaduras civis até ditaduras militares. O único momento que caracteriza uma mudança mais acentuada no ambiente político-institucional canadense, com efetiva influência sobre as instituições cooperativas da rede Desjardins, ocorreu na década de 1960, durante a Revolução Tranquila.

Contudo, essa revolução produziu poucos efeitos sobre o ambiente jurídico-institucional que regula as instituições da rede Desjardins. No caso do Sicredi, a “era do não-pode” extinguiu todo o processo de evolução das instituições desta rede. Assim, a rede Desjardins reforma suas instituições há 113 anos, desde sua criação, enquanto a rede Sicredi tem efetivo início há 11 anos, com a adoção, por parte das cooperativas do Rio Grande do sul, de uma marca e um padrão único.

Na análise da Figura 25, pode-se perceber que, somente após o correto estabelecimento de um marco jurídico-institucional para este tipo societário, houve uma maior adesão por parte da população aos serviços proporcionados por estas instituições. Assim, em um processo dialético, percebe-se crescimento dos cooperados da Desjardins, a partir da promulgação da lei que trata, especificamente, das Cooperativas de Crédito: o *Savings and Credit Unions Act*.

Enquanto a atuação da rede Desjardins é limitada nas outras províncias canadenses, principalmente, por conta do ambiente jurídico-institucional diferenciado –, a rede Sicredi, que já abrange vários Estados da federação brasileira, tem livre atuação no território nacional pelo privilégio de ser regulamentada por um ambiente jurídico-institucional comum a todos os Estados federativos. Está claro, portanto, nas análises conduzidas, que as diferenças existentes no ambiente institucional das duas redes influenciaram decisivamente na evolução de suas instituições.

Entretanto, esta pesquisa trata, principalmente, do atual estágio de evolução de suas Estruturas de Governança, naquilo que diz respeito ao impacto nos Custos de Transação. Nesse sentido, mesmo com grandes diferenças na evolução de suas instituições, as duas redes, que constam na Figura 26, a seguir, produziram instituições *ad hoc* para lidar com duas transações principais: a formalização de políticas e direcionamentos estratégicos, conduzidas pela Federação Desjardins e pela SicrediPar; e a intermediação das negociações financeiras, conduzidas pela Caixa Central Desjardins e pelo Banco Sicredi.



Fonte: Desjardins (2010, p. 16); Sicredi (2011, p.17).

No que diz respeito à formalização das políticas e o direcionamento estratégico da rede, as duas instituições *ad hoc* criadas parecem ter suas diferenças derivadas, principalmente, do ambiente jurídico-institucional de onde surgiram. A Federação Desjardins é uma “cooperativa de cooperativa”, prevista e regulamentada por uma lei provincial que, também acumula a função de supervisão das cooperativas sob sua tutela, e com processo de eleição de seus mandatários oriundo de um colégio eleitoral de 255 dirigentes representantes diretos das cooperativas singulares da rede.

A SicrediPar, por sua vez, é uma *holding*, instituição comum prevista na lei de Sociedades Anônimas, sem função de supervisão e com processo de eleição de seus mandatários oriundo dos conselhos de administração das suas principais acionistas: as centrais Sicredi, cooperativas de cooperativas.

O fato de a Federação Desjardins ter sua constituição e funcionamento previstos em uma lei provincial aumenta a segurança da instituição, visto que, para modificações mais profundas, torna-se necessário um acordo no parlamento da província de Quebec. Esta salvaguarda impede grandes modificações; entretanto, a constituição e o funcionamento de

seu colégio eleitoral – e, conseqüentemente, – sua estrutura de governança, estão descritos em regimento interno, passível de modificação em Assembleia Geral.

Foram comparadas as transações das duas redes pesquisadas, segundo seu ambiente institucional, sua Estrutura de Governança e os aparatos de regulação existentes, acerca das transações de intermediação financeira que ocorrem na rede. Somente assim, as duas redes podem ser entendidas, a partir de sua Estrutura de Governança.

Como se pode observar nos organogramas representados na Figura 26, tanto uma quanto outra rede de Cooperativas de Crédito evidenciam que suas demandas originam-se na base de cooperados. No Sicredi, a base de cooperados está representada nas caixas hierárquicas dos associados, das cooperativas e da Central; ao passo que, na rede Desjardins, essa representação é feita pelo Conselho de Representantes oriundos das Assembleias Regionais.

Existe, portanto, uma estrutura democrática de decisão e uma estrutura profissional de governança. A distinção entre a propriedade e o agente é mais significativa neste arranjo corporativo, conforme explicitam Helmberger e Hoos (1962); Sexton e Iskow (1993); Sykuta e Cook (2001); Cabo e Rebelo (2005), entre outros pesquisadores do assunto.

Pelos dados da pesquisa empírica, isso implica dizer que os membros dessas associações atuam até a definição de um Conselho de Administração que venha a assumir as operações. A partir daí, são esses mandatários que designam outros mandatários para tomar conta das instituições *ad hoc* criadas no centro destas redes e que irão conduzir as atividades e os processos, de maneira a prover os produtos e serviços necessários às cooperativas. É, especialmente, sobre essa estrutura criada que são identificados os Custos de Transação.

Se no Brasil, a regulação e supervisão evoluiu a partir das leis e dos órgãos criados para toda a Federação Brasileira; no Canadá, as Cooperativas de Serviços Financeiros evoluíram a partir de uma regulação originária de instituições governamentais mais próximas, provinciais. O crescimento dessas instituições e de seus marcos e órgãos regulatórios, também foi diferente nos dois países, embora sejam encontradas similaridades ao comparar o estado atual de suas Estruturas de Governança.

Da época de sua criação até os dias atuais, as duas redes estratégicas de Cooperativas de Crédito evoluíram para estruturas, cada vez mais padronizadas entre si, e criaram “organizações de apoio” – instituições *ad hoc* – com o objetivo de gerir o sistema como um todo ou uma parte das atividades na rede. Isso tem implicado em manter as atividades de relacionamento com os clientes para as cooperativas singulares e centralizar as operações

especializadas e estratégicas em empresas especializadas, especialmente criadas para finalidades específicas.

Utilizando a terminologia da TCT, as Cooperativas de Crédito, tanto no Sistema Sicredi quanto no Movimento Desjardins, transferiram os ativos específicos para estruturas de governança fora de suas fronteiras, mantendo apenas suas atividades operacionais. Ainda, assim, é bom lembrar que os agentes tomadores de decisões, também são cooperados em suas cooperativas e possuem um engajamento com a doutrina cooperativa e seus princípios. Contudo, a responsabilidade por implementar as demandas destes cooperados é dada à um “escritório executivo”, em ambas as redes.

As duas redes valem-se de aparatos de regulação, como sugerido por Ménard (2002), tais como estatutos, regimentos e políticas, para demarcar a atuação de seus agentes. Contudo, a possibilidade de modificação institucional é maior no caso da SicrediPar, constituída por um estatuto social previsto no Código brasileiro de Sociedades Anônimas, e com todo o processo de governança descrito em seus estatutos e regimentos internos. Para sua modificação, faz-se necessário, portanto, o *quórum* instalado nos Conselhos de Administração de suas maiores acionistas, ou seja, as centrais Sicredi. Trata-se, portanto, de uma maior capacidade de adaptação.

Esta flexibilidade inverte-se entre os casos, ao analisar os acordos e contratos criados e supervisionados por estas duas instituições. Para a alteração de políticas e instituições internas à rede Desjardins, a Federação – e, portanto, seus mandatários – possui autonomia expressa em lei. No caso da rede Sicredi, torna-se necessária a aprovação de 2/3 das cooperativas do sistema, conforme regulamentado no Artigo 8º de seu Regimento Interno. Assim, apesar de mais flexível no processo de eleição de seus mandatários e na constituição da sua instituição principal de negociação e governança, a rede Sicredi torna-se mais rígida no processo de alteração de seus acordos/contratos.

Contudo, ao tratar-se do comportamento oportunista de seus agentes, no que diz respeito ao risco moral de seus cooperados ou quanto à seleção adversa por parte de suas cooperativas, as duas redes possuem os mesmos mecanismos de salvaguarda: há previsão de exclusão de qualquer agente que causar prejuízo à rede, por deixar de cumprir os acordos e contratos firmados nos estatutos, regimentos e nas políticas. Portanto, perde a condição de integrar a rede qualquer agente que causar prejuízo a esta. Conforme mencionado, o oportunismo só pode ser efetivado uma vez.

Isso é mais importante ao concentrar a análise nas instituições encarregadas de lidar com a transação financeira para as cooperativas. De modo semelhante, ambas as redes

optaram por entregar o objeto de seus negócios às instituições *ad hoc*. Entre comprar um estágio do fornecimento do produto financeiro, via contrato *spot*, e adquiri-lo internamente, em uma instituição criada para esta finalidade, as duas redes fizeram a segunda opção.

Em Quebec, todas as transações relativas aos produtos financeiros oferecidos pelas cooperativas a seus cooperados, são contratadas com a Caixa Central Desjardins. No Brasil, especificamente na rede Sicredi, esta função é dada ao Banco Sicredi. Tanto a Caixa Central Desjardins quanto o Banco Sicredi detém a exclusividade sobre os produtos e serviços financeiros oferecidos pelas cooperativas aos seus cooperados. Os contratos neoclássicos, firmados por meio de estatutos, regimentos e políticas internas à rede, não possibilitam outra alternativa.

Conforme exposto em entrevista por Ademar Schardong: “Separamos completamente tudo aquilo que alberga operações que assume riscos, qualquer um dos riscos, no Banco. Por quê? Porque a legislação é mais dura com os administradores, em caso de administração temerária!”.

O Banco Sicredi ocupa-se de “produzir”, ou seja, operacionalizar todas as transações que implicam em risco para os negócios da rede. Assim, todas as transações financeiras, objetivo social de uma sociedade cooperativa de prestação de serviços financeiros, são formatadas e operadas pelo Banco Sicredi.

Não há contratos firmados para cada transação, os estatutos, regimentos e políticas já as padronizam e regulamentam. O mesmo ocorre com relação à Caixa Central Desjardins; suas diferenças residem no tipo societário utilizado para esta instituição. Disso, decorrem mudanças em sua Estrutura de Governança.

Assim, enquanto a CCD é uma instituição constituída e regulamentada pela lei provincial, o Banco Sicredi é uma sociedade anônima simples, prevista na Lei das Sociedades por Ações. Suas diferenças jurídico-institucionais implicam em diferenças de governança e funcionamento.

A CCD tem conselho de Administração derivado do CAD da Federação, com processo de eleição de seus mandatários previsto em lei provincial e complementado no estatuto interno. O Banco Sicredi, como sociedade anônima simples, prevista em lei federal, tem CAD e Diretoria derivados das decisões de seus acionistas. Destes, seu acionista majoritário é a SicrediPar.

Mais uma vez essas instituições possuem características de flexibilidade, decorrentes do ambiente jurídico-institucional que os regulamenta. Na CCD, enquanto o processo de eleição de seus mandatários é oriundo, parcialmente, de lei provincial, e portanto menos

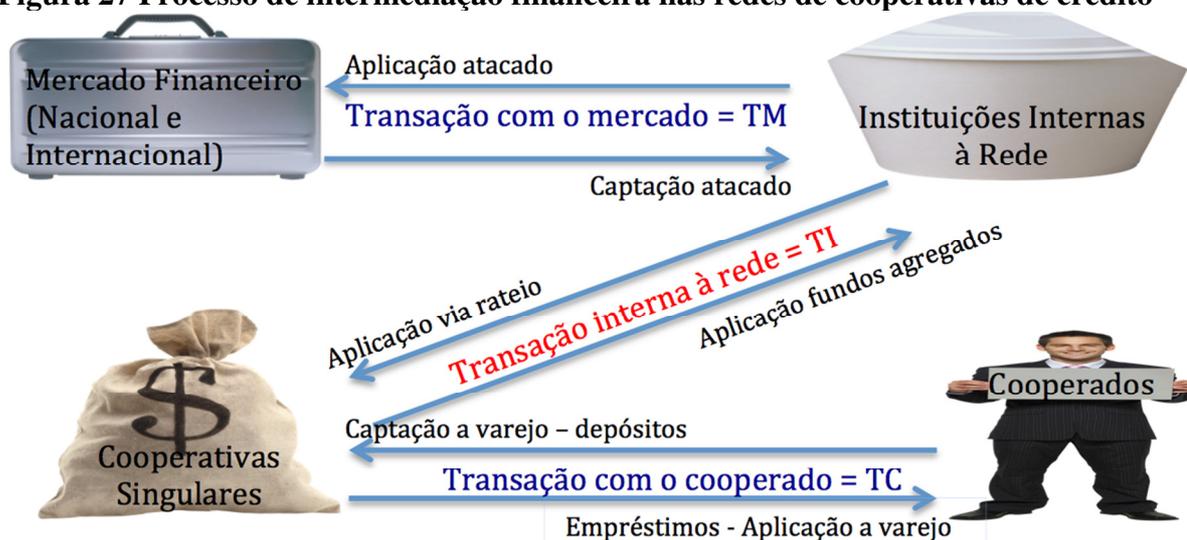
flexível em relação à mudança; no Banco Sicredi, seus mandatários são escolhidos de acordo com as negociações e estratégias de seus acionistas.

As transações são, assim, “encapsuladas” em uma Estrutura de Governança hierárquica, com procedimentos específicos para lidar com o pressuposto da racionalidade limitada dos agentes, uma forma institucionalizada que estabelece, aos integrantes do acordo, regras mais complexas que as prevalentes aos integrantes do acordo, na qual o produto é vendido sem restrições e por um preço uniforme” (ARBAGE, 2003, p. 63).

Igualmente, ao comparar a transação de intermediação financeira existente nas duas redes, verificam-se semelhanças no processo de captação e aplicação dos recursos gerenciados. As duas redes utilizam-se de suas cooperativas singulares para captação a varejo e, somente suas instituições centrais realizam a captação junto ao mercado financeiro, feita por atacado, em contratos *spot*.

Da mesma maneira, a aplicação da maior parte dos recursos captados é realizada pelas cooperativas via empréstimos e financiamentos. Esta pode ser chamada de aplicação à varejo. Os recursos que não são aplicados no cooperado – mais o somatório de seus depósitos – é reunido e aplicado por suas instituições financeiras centrais no mercado financeiro. É a reserva de liquidez das cooperativas. A Figura 27 ilustra o processo:

**Figura 27 Processo de intermediação financeira nas redes de cooperativas de crédito**



Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Ainda, no caso de grandes aplicações financeiras, resultantes do financiamento de grandes empresas, as duas redes utilizam-se de suas instituições centrais. Contudo, a principal diferença reside na forma como a liquidez é gerida entre as cooperativas. Enquanto a rede Desjardins gerencia os recursos líquidos das cooperativas, agregando-os em um único fundo,

a rede Sicredi os distribui em 4 fundos, separando-os nas contas de suas centrais. O risco de liquidez da Rede Desjardins é gerenciado de uma forma global, enquanto tal controle, na rede Sicredi, é realizado individualmente.

Isto implica dizer que, para fins de controle, quando o índice de liquidez, na rede Sicredi, cai abaixo do pactuado, a carteira de crédito daquela cooperativa é paralisada. Não se realiza nenhuma operação de financiamento ou empréstimo enquanto este índice não regressar ao devido patamar.

Na rede Desjardins, este risco excessivo por uma liquidez abaixo do pactuado é “penalizado” com uma operação de *swap*, ou seja, o pagamento dessa liquidez com fluxos futuros de caixa sobre taxas maiores de desconto. Todas as operações referentes à administração dessa liquidez são realizadas automaticamente na CCD e no Banco Sicredi. São estas instituições que concentram os Ativos específicos para realizar tal transação.

São estas instituições as únicas autorizadas – por meio dos aparatos de regulação descritos nas análises anteriores – à realizar contratos com o mercado financeiro, denominado na Figura 27 como transação com o mercado - TM. O Custo das Transações com o mercado financeiro (TM), via de regra, tende a ser menores se cada cooperativa resolvesse, solitariamente, realizar seus próprios contratos de captação ou aplicação. Assim, nas duas Estruturas de Governança analisadas, consideradas como híbridas, na visão de Williamson (2003), podem ser encontradas características semelhantes para as transações internas à rede (TI):

#### Quadro 26 Atributos das diferentes formas de governança nas duas redes estudadas

Estruturas de Governança		Sicredi	Desjardins
Atributos de Governança	Instrumentos de Incentivo	<b>Independência</b>	As cooperativas são independentes para gerenciar sua liquidez, contudo, se esta cair abaixo dos níveis permitidos, suas operações são trancadas.
		<b>Empreendedorismo</b>	O CAD das cooperativas singulares limites de operação imposto em estatuto. Sua independência limita-se às operações da cooperativa com seus cooperados e aos limites impostos pela rede.
	Instrumentos de Controle	<b>Autonomia de adaptação às condições do mercado</b>	Intervalo para aplicação de taxas e prazos.
		<b>Capacidade de controle da rede</b>	Sistema controlado por organismos centrais
	<b>Regime de contratação do produto/serviço</b>	Contratos neoclássicos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

De maneira semelhante, as duas Estruturas de Governança Híbridas produzem os mesmos efeitos, quando analisadas sob os atributos de governança descritos por Williamson (2003). Ao que parece, o Alinhamento Discriminante entre as transações e a Estrutura de Governança produziram estruturas híbridas que se utilizam de instituições *ad hoc* para fixar limites de atuação para cada cooperativa e controlar suas transações. O Quadro 27 relaciona os principais parâmetros da TCT, evidenciando as diferenças encontradas nas duas redes:

**Quadro 27 Comparativo dos principais parâmetros das redes com base na TCT.**

<b>Atores Sicredi</b>	<b>Diferenças discretas encontradas</b>	<b>Atores Desjardins</b>
- Cooperativas singulares - Centrais Sicredi - Banco Sicredi - SicrediPar	Na transação de intermediação financeira da rede Desjardins existem menos instituições na operação e no controle, visto que a rede eliminou as centrais de cooperativas, achatando os níveis hierárquicos. Os fluxos financeiros são transferidos diretamente das cooperativas para o fundo de depósito da Federação e são gerenciados pela Caixa Central.	- Cooperativas singulares - Federação Desjardins - Caixa Central Desjardins
<b>Pressupostos</b>	<b>Diferenças discretas encontradas</b>	<b>Pressupostos</b>
- Oportunismo no Sicredi.	Na rede Sicredi, os aparatos de regulação sugerem o trancamento da carteira e, posteriormente, a exclusão de agentes oportunistas caso verificado tal comportamento. Na rede Desjardins, os principais parâmetros das cooperativas são operados diretamente pela Caixa Central.	- Oportunismo em Desjardins
- Racionalidade Limitada no Sicredi.	As duas redes utilizam instituições <i>ad hoc</i> para controlar e organizar suas transações internas (TI) e com o mercado financeiro (TM). Enquanto a rede Sicredi coordena as transações financeiras no Banco e utiliza a Confederação para operacionalizá-las, a rede Desjardins as coordena no Banco e utiliza a Federação para operacionalizar. A principal diferença é que a Federação, no caso Desjardins, também tem a função de dirigir e coordenar as atividades da rede.	- Racionalidade Limitada em Desjardins.
<b>Atributos</b>	<b>Diferenças discretas encontradas</b>	<b>Atributos</b>
- Frequência no Sicredi.	Tanto as transações internas (TI) quanto as transações com os cooperados (TC) e com o mercado financeiro (TM) ocorrem com a mesma frequência nas duas redes, ou seja, diariamente.	- Frequência em Desjardins.
- Incerteza no Sicredi.	A incerteza ambiental está relacionada com o ambiente econômico-financeiro de atuação das duas redes. Existe uma área específica nas instituições <i>ad hoc</i> centrais para lidar com a incerteza ambiental destas transações. Na transação com o mercado financeiro (TM) a Rede Desjardins, que possui maior <i>expertise</i> e avaliação de risco, consegue diminuir a incerteza do ambiente interno procurando, com mais eficiência, mercados internacionais. A incerteza comportamental está encerrada nas Estruturas de Governança e nos aparatos de regulação criados e já descritos nesta análise.	- Incerteza em Desjardins.
- Especificidade dos Ativos no Sicredi.	As duas redes apresentam o mesmo grupo de ativos específicos se sobrepondo aos demais: a especificidade de marca, os ativos dedicados e os ativos humanos especializados. Tanto a marca quanto a estrutura de Tecnologia de Informação - TI e os especialistas utilizados nas principais transações estão alocados nas instituições centrais das duas redes.	- Especificidade dos Ativos em Desjardins.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Pelo exposto no Quadro 26 e nas análises supracitadas, pode-se perceber que, apesar de evoluir a partir de ambientes institucionais distintos e, ainda conservarem algumas diferenças nos tipos institucionais dos atores que realizam as transações de intermediação

financeira e na maneira de lidar com o oportunismo, as características das transações realizadas nas duas redes assemelham-se bastante.

Não existe diferença na frequências das transações realizadas nas duas redes e na maneira de lidar com a incerteza destas transações. Há apenas uma vantagem da rede Desjardins possuir maior capacidade de buscar mercados internacionais. Igualmente, existem os mesmo Ativos específicos que são alocados em estruturas de governança semelhantes para lidar com a racionalidade limitada dos agentes regular o comportamento oportunista.

Resumindo, se na Hipótese do Alinhamento Discriminante, citada por Williamson (1998), as características das transações são indutoras de formas de governança minimizadoras de Custos de Transação; pode-se inferir que as características semelhantes das transações nas duas redes de Cooperativas de Crédito estão influenciando a evolução de Estruturas de Governança semelhantes, com diferenças derivadas, basicamente de seu ambiente jurídico-institucional.

Por se tratar de cooperativas e estarem sujeitas a pressões diferenciadas de suas concorrentes IOF's do mercado financeiro, conforme expõe Valadares (2008), os Custos de Transação que ocorrem na transação interna (TI) somados aos custos oriundos da pressão política e social precisam ser suficientemente controlados para que tais sistemas consigam praticar preços acessíveis pelos cooperados.

## 5 CONCLUSÕES

O sistema financeiro privado passa por forte processo de centralização e hierarquização, visando a maior utilização de seus ativos específicos e ganhos de escala; a redes estratégicas de sociedades cooperativas formada pelo Sistema Sicredi brasileiro e pelo Movimento Desjardins canadense, objetos deste estudo, também estão acompanhando o processo e com os mesmos objetivos.

Neste segmento de mercado, e em ambos os países, também têm-se empresas totalmente integradas verticalmente, procurando obter, ainda maiores economias de escala e escopo. Trata-se de empresas de economia mista, de capital nacional e multinacional. Essas hierarquias, diferentemente das estruturas híbridas, organizam-se em em formas de Governança Hierárquicas bastante centralizadas, enxutas, com controles precisos sobre suas atividades e procedimentos. A tentativa de competir com estas empresas deve-se à maioria das mudanças relativas às pressões de mercado.

Esta pesquisa apresentou dois momentos distintos: o momento teórico, de levantamento da teoria relacionada aos temas e objetos estudados; e o momento do estudo de caso, de levantamento das transações e das Estruturas de Governança relacionadas. Esta pesquisa levantou as principais transações e a Estrutura de Governança existente na rede Desjardins canadense e na rede Sicredi brasileira. Toda a evolução jurídico-institucional foi analisada, bem como o aparato de regulação vigente.

Dado que o ambiente é extremamente regulado e controlado, pode-se afirmar que as redes possuem o devido registro das informações necessárias para um correto levantamento de seus Custos de Transação. O presente capítulo tratará de unir estes dois momentos de modo a criar análises que permitam progredir no avanço não somente destas instituições mas também da teoria condensada.

Williamson (1973; 1985), idealizador da Teoria dos Custos de Transação, antecede a existência de fatores que induziriam uma mudança no arranjo de governança de mercado para o sistema de governança hierárquico. Pela Hipótese do Alinhamento Discriminante, os Custos de Transação promovem a migração da governança pelo mercado para a governança hierárquica, quando o ambiente for instável, e arriscado demais para que a racionalidade limitada dos autores processe todas as informações corretamente e realize contratos eficientes.

Analogamente, prefere-se a governança hierárquica quando são realizadas um grande número de transações entre os autores, de forma que seja necessário estabelecer parâmetros gerais para estas transações serem realizadas.

Uma cooperativa é uma associação de pessoas. Sua abrangência decorre de sua capacidade de atender seus cooperados de forma eficiente. No caso das Cooperativas de Crédito, altamente controladas pelo governo, o ambiente institucional não permite a existência de cooperativas com ampla área de atuação. Para acessar os ganhos previstos por Oliver (1990) essas cooperativas, consideradas redes estratégicas, tal como sugerem Desrochers e Fischer (2005), movem-se na criação de sistemas híbridos de governança.

Assim, tal como prevê Ménard (2005), tanto na Rede Desjardins quanto na Rede Sicredi, o investimento em Ativos específicos são alocados para desenvolver instituições *ad hoc* dentro das estruturas híbridas de governança das duas redes. Dentre estas instituições, a pesquisa encontrou a CCD e o Banco Sicredi realizando funções semelhantes. A opção por adotar instituições *ad hoc* centrais com função específica de lidar com as transações mais arriscadas e complexas parece ocorrer em todas as redes estratégicas de Cooperativas de Crédito.

Em ambas as redes pesquisadas, todo aparato de regulação é montado por meio de contratos neoclássicos que privilegiam a tomada de decisão incremental, negociada dentro dos parâmetros estabelecidos regimentalmente, em detrimento de mudanças bruscas realizadas por qualquer um dos atores da rede. O oportunismo é combatido e desestimulado em ambas as redes, existindo cláusulas que prevêm a exclusão de atores que levarem a termo esta opção.

Pelo próprio objeto de negócio dessas redes, a intermediação financeira é o processo mais arriscado e que mais necessita de controle e regulação. Pela pesquisa, dentro do processo de intermediação financeira, seis grupos de transações são distinguidas: dois grupos de transações de captação, dois grupos de transações de aplicação e um grupo de transações internas à rede. O primeiro grupo refere-se às captações de recursos realizadas à varejo, no âmbito das cooperativas, que se trata dos depósitos realizados pelos cooperados nas cooperativas singulares.

O segundo grupo das transações de captação refere-se aos recursos captados no atacado junto ao mercado financeiro. São recursos captados junto aos outros bancos comerciais e instituições governamentais, nacionais e internacionais. As duas redes, por meio dos contratos neoclássicos realizados internamente, dão única e exclusiva preferência à instituição *ad hoc* para captação destes recursos. Os ganhos de escala obtidos são a principal justificativa de todos os entrevistados.

Um terceiro grupo de transação relacionado à intermediação financeira diz respeito à aplicação dos recursos. Trata-se das aplicações realizadas no varejo pelas cooperativas singulares. Apesar de possuir critérios formais para todos os atores da rede, a decisão singular

de aplicação destes recursos a um ou outro cooperado é de exclusividade das cooperativas singulares. Estas as realizam segundo política de análise de crédito, consolidada pela instituição de direção e controle (Federação Desjardins e SicrediPar), e processada pela instituição de intermediação financeira (Caixa Central Desjardins e Banco Sicredi).

As duas redes possuem política de manutenção de saldos em tesouraria. São recursos de liquidez, mantidos em consonância aos regulamentos sugeridos, controlados e aplicados pelas instituições de intermediação financeira. Tais recursos não podem ser aplicados em empréstimos e aplicações do varejo das cooperativas singulares. Assim, estes são aplicados pelas instituições centrais de intermediação financeira e constituem uma das principais transações realizadas entre as cooperativas singulares e estas instituições *ad hoc*.

No processo de intermediação financeira, o desemparelhamento dos prazos de um fluxo financeiro captado com a aplicação deste fundo pode comprometer a saúde financeira de uma instituição. A gestão dos prazos existentes entre os fundos captados e aplicados torna-se fundamental. A liquidez das cooperativas amortece possíveis descasamentos operacionais. A pesquisa identificou que toda a gestão deste processo ocorre nas instituições centrais de governança, assim como o rateio dos recursos captados no mercado financeiro.

Este último grupo de transações são exclusivos das redes de Cooperativas de Crédito, visto que suas instituições financeiras concorrentes são Estruturas de Governança hierárquicas e possuem sistema de adaptação coordenada para lidar com o rateio e a aplicação de seus recursos. Dadas suas características particulares e as restrições do ambiente jurídico-institucional, as redes criam aparatos de regulação que favorecem a transferência da propriedade destes recursos a um preço uniforme.

Como exposto por Ménard (2005), é a combinação do risco de oportunismo com o risco de má-coordenação que conduz estas redes a criarem instituições *ad hoc* para lidar com estas transações. Os processos de intermediação financeira são, assim “encapsulados” em uma estrutura de governança singular, única, hierárquica, com processos padronizados e bem definidos e ativos específicos dedicados, especializados, de alto custo e compartilhado por todos.

Assim, Estrutura de Governança em uma rede diz respeito a um estruturado grupo de empresas autônomas, engajadas em criar produtos e serviços em comum para seus clientes/cooperados, baseadas em contratos neoclássicos de longa duração, criados para se adaptar ao ambiente ao mesmo tempo que coordena e salvaguarda suas transações (JONES et al, 1997). Pode-se dizer que as duas redes analisadas apresentam todos os atributos deste

conceito e, dado o risco de oportunismo e má-coordenação destas transações, as “encerram” em uma instituição *ad hoc* extremamente controlada pelo governo e por estas cooperativas.

A manutenção, o processamento e o controle destas transações em uma estrutura hierárquica específica, custeada e compartilhada por todos, é a principal semelhança encontrada nas duas redes analisadas. Parece ser também, a principal estratégia para lidar com os custos de transação de todo o processo de intermediação financeira na rede. A criação de uma outra instituição *ad hoc* para dirigir e controlar é, também característica importante. As duas redes determinam seus principais mandatários por meio dessa instituição. Todo o aparato de regulação, também é consolidado desta maneira.

Se, de acordo com Williamson (1985), o Custo de Transação é “o custo para conduzir todo o sistema”, então para a condução das transações relacionadas com o processo de intermediação financeira das duas redes de Cooperativas de Crédito, o Custo de Transação pode ser determinado pelo custo total das duas principais instituições *ad hoc* centrais que lidam com estes processos.

Assim, as redes gerenciam os Custos de Transação encerrando-os na Federação e na Caixa Central Desjardins, ao tratar-se da rede canadense; e na SicrediPar e no Banco Sicredi ao tratar-se da rede brasileira. Estas são as estruturas de governança que mais interferem nos custos de transação dos processos de intermediação destas redes.

As diferenças na forma como estes custos, são gerenciados dizem respeito ao formato jurídico empregado para estas instituições. Conforme mencionado, enquanto a Rede Desjardins utiliza-se de “cooperativas de cooperativas”, com formato estabelecido e regulado em lei; a Rede Sicredi utiliza-se de Sociedades por Ações de amparo jurídico-institucional comum.

Tais formatos derivam para diferentes maneiras de organizar-se alguns processos de governança e condução das atividades. No que diz respeito à eleição de seus mandatários, tanto a Federação quanto a Caixa Central Desjardins possuem processos eleitorais mais democráticos, envolvendo um maior número de cooperados, e elegendo um número maior de mandatários. A rede Sicredi elege um número menor de mandatários para estas instituições principais e possui um menor colégio eleitoral composto, principalmente pelo CAD das centrais.

No que diz respeito à condução das atividades relacionadas ao processamento e controle das atividades de intermediação financeira, a rede Desjardins possui instituições centrais com maior autonomia e poder, visto que gerenciam em conjunto as captações e as aplicações dos saldos das cooperativas, e possuem mandato para supervisionar e controlar

todas as operações; inclusive realizando transações financeiras para assegurar o “casamento” das operações ativas e passivas de uma cooperativa singular. Às instituições centrais do Sicredi é permitido apenas o travamento das operações de uma cooperativa singular, caso seus índices infrinjam os limites permitidos.

A pesquisa não contemplou tais variáveis, já que não foi possível mensurar os Custos de Transação, mas infere-se – dada a Hipótese do Alinhamento Discriminante e as características semelhantes encontradas nas Estruturas de Governança das duas redes – que os Custos de Transação são menores, a partir da utilização das instituições *ad hoc* encontradas.

Mesmo não sendo, ainda possível, efetivamente, a mensuração destes custos, tal como explicitam Zilbersztajn (2003); McCann et al (2005) e Barzel (2007), dada as características semi-formais da teoria, como comenta Williamson (2010), pode-se perceber que, para transações frequentes e com grandes riscos de má-coordenação e oportunismo, diminuem-se estes custos, ao utilizar instituições uma Estrutura de Governança hierárquica para lidar com processos específicos dentro de uma Estrutura de Governança híbrida, conforme descreveu Ménard (2002).

A impossibilidade de mensurar, efetivamente, os Custos de Transação, como se pretendia na etapa de Qualificação desta tese, nas duas estruturas híbridas de governança, foi um grande limitador da pesquisa. A acessibilidade às negociações e aos custos *ex-ante* e *ex-post* incorridos nas mesmas, bem como ao tempo incorrido na execução das transações, é um grande limitador para a mensuração dos Custos de Transação.

Considera-se que, se for possível mensurar economicamente os Custos de Transação, isso possibilitaria a utilização de metodologias para verificar a Hipótese do Alinhamento Discriminante nas duas Estruturas de Governança pesquisadas. Tal verificação implicaria em uma comparação mais minuciosa que, não apenas uma comparação discreta das estruturas alternativas de governança.

A instrumentalização da Teoria dos Custos de Transação - TCT proporcionaria a verificação empírica das funções heurísticas dos custos de governança, em relação às especificidades dos ativos encontrados. Seria possível, portanto, comparar o posicionamento dos custos de governança da rede Sicredi em relação aos custos de governança da rede Desjardins, tendo em vista a especificidade de seus ativos.

Uma comparação quantitativa com essas características, ou seja, tendo a mensuração efetiva dos referidos custos, poderia evidenciar mecanismos mais específicos nas Estruturas de Governança das duas redes que minimizariam seus Custos de Transação.

A mensuração dos Custos de Transação, também poderia evidenciar as características mais específicas nas transações que induzem às modificações mais relevantes nas formas de governança adotadas. Assim, modificando algumas características nas transações realizadas na rede, poder-se-ia, inicialmente, mensurar, e posteriormente, gerenciar os Custos dessas Transações.

A pesquisa não testou estas hipóteses, pois não houve acessibilidade por parte das redes pesquisadas, procurando concentrar-se apenas na comparação discreta das Estruturas alternativas de Governança e no levantamento das principais transações entre os atores da rede. Considera-se, assim, a mensuração dos Custos de Transação como proposta para novos estudos.

As firmas que trabalham neste segmento possuem registro de todas as transações. Por serem cooperativas, devem informações aos seus associados. A divulgação de informações e o processo de educação são princípios no cooperativismo. Assim, as redes de Cooperativas de Crédito constituem-se em bons objetos de estudo para pesquisa na área econômico-financeira. Particularmente, no que diz respeito à TCT, essas cooperativas, por formarem redes de governança híbrida, são bons laboratórios para investigar processos de organização industrial, tal como as análises de processos de terceirização realizadas por Ellram; Tate e Billington (2008) e McIvor (2009).

A pesquisa identificou que os fenômenos descritos pela TCT podem ser verificados em ambiente administrativo, com grandes implicações no processo de integração e centralização de processos. Há, também implicações e ajustes no processo de governança destas redes que podem ser estudados. Novos estudos relativos aos custos de governança podem surgir estudando as redes de Cooperativas de Crédito, sob a ótica da TCT.

Williamson (1967) teoriza sobre como ocorre a perda de controle quando a firma cresce demasiadamente. Para o autor, é necessário uma abordagem multidisciplinar utilizando pressupostos comportamentais da teoria organizacional em um quadro de análise econômico. A pesquisa identificou relações entre Estruturas de Governança, aparatos de regulação e atributos da transação que podem servir como mecanismos para estudos econômicos nesta área e sobre eficiência alocativa de mercado.

A TCT tem como uma de suas preocupações principais a realização de contratos eficientes, de forma que minimizem os Custos de Transação. Além das Estruturas de Governança, a pesquisa levantou as leis que regulamentaram estas instituições nas duas regiões. Toda evolução do ambiente jurídico-institucional foi analisada. Estudos mais direcionados na área de Direito podem verificar a eficiência de determinados mecanismos

constantes nos ambientes jurídicos-institucionais dos dois sistemas para o crescimento destas instituições e, conseqüentemente, para a sociedade envolvida.

Por fim, ainda direcionado à minimização dos Custos de Transação pode-se inferir, ao final desta pesquisa, uma equação para realizar a comparação das formas de governança híbridas adotadas entre si ou comparadas com instituições financeiras mais enxutas. De acordo com esta equação, o custo para realizar as transações internas à rede, somados aos custos oriundos das pressões políticas e sociais características deste tipo de instituição, precisam ser menores ou iguais aos Custos de Transação de instituições financeiras com Estruturas de Governança hierárquicas.

Assim, para uma rede estratégica de Cooperativas de Crédito competir, eficientemente no mercado, gerando valor às suas cooperativas – e, conseqüentemente, aos seus cooperados – o Custo de Transação dos processos de intermediação financeira, somados aos custos oriundos de sua natureza política e social, devem ser iguais ou menores que os Custos de Transação das instituições financeiras enxutas, de governança hierárquica.

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing** (Special Issue), 146-163, 1999.
- ALLEN, D. W. Theoretical difficulties with Transaction Cost Measurement. **Division of Labour & Transaction Costs**, v. 2, n.1, 1–14, 2006.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARBAGE, A.P. A economia dos custos de transação e a formação de estratégias interorganizacionais: uma revisão teórica em busca de um *framework*. **Anais...** In: ENANPAD, XXVI EnANPAD, 2002.
- ARBAGE, A.P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em sistemas agroindustriais. **Anais...** In: XXVII EnANPAD, 2003
- ARROW, K.J. Uncertainty and the welfare Economics of Medical Care: Reply (The Implications of Transaction Costs and Adjustment Lags). **American Economic Review**, v. 55, p. 154-158, 1965.
- ARROW, K.J. Uncertainty and the welfare Economics of Medical Care. **American Economic Review**, v. 53, p. 941-973, 1963.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular no 3.457, de 2 de julho de 2009. Dispõe sobre a participação das cooperativas de crédito nos sistemas de compensação e de liquidação. Banco Central do Brasil: Brasília, 2009. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 7 out. 2012.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular no 3.457, de 2 de julho de 2009. Dispõe sobre a participação das cooperativas de crédito nos sistemas de compensação e de liquidação. Banco Central do Brasil: Brasília, 2009. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 7 out. 2012.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 11, de 20 de dezembro de 1965. Banco Central do Brasil: Rio de Janeiro GB, 1965. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 15, de 28 de janeiro de 1966. Banco Central do Brasil: Rio de Janeiro GB, 1966. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 2.099, de 17 de agosto de 1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Banco Central do Brasil: Brasília, 1994. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 15 jan. 2014.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 2.099, de 17 de agosto de 1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema

Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Banco Central do Brasil: Brasília, 1994. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 2.193, de 31 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil: Brasília, 1995. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 2.193, de 31 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil: Brasília, 1995. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 2193, de 31 de AGOSTO DE 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito Banco Central do Brasil: Brasília DF, 1995. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 27, de 30 de junho de 1966. Banco Central do Brasil: Rio de Janeiro GB, 1966. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 3.859, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil: Brasília, 2010. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 3.859, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil: Brasília, 2010. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 3.859, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil: Brasília, 2010. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 3.859, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil: Brasília, 2010. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução no 99, de 19 de Setembro de 1968. Banco Central do Brasil: Rio de Janeiro GB, 1968. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>>. Acesso em: 23 out. 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacionais no Brasil. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008, 1-16. CD-ROM.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ranking dos Bancos** – Principais contas. BACEN: 2010. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/ranking.asp>>. Acesso em: 16 out. 2010.

BARROSO,L.P.; ARTES,R. Análise multivariada: minicurso. **Anais...** In: Simpósio de Estatística Aplicada a Experimentação Agrônômica – SEAGRO, 10., 2003, Lavras; Reunião Anual da Região Brasileira da Sociedade Internacional de Biometria – RBRAS, 48., 2003, Lavras.[.]. [.]. Lavras: UFLA, 2003.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurements costs. **Proceedings....** In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, 6., 2002, Cambridge, Massachusetts. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>. Acesso em: 22 set. 2011.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições.** 2004. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465–495, 2004.

BOUGHERARA, D.; GROLLEAU, G.; MZOUGH, N. The ‘Make or Buy’ decision in private environmental transactions. **European Journal of Law and Economics**, v. 27, p.79 – 99, 2009.

BRASIL. Decreto n. 1637, de 5 de janeiro de 1907. Cria Sindicatos Profissionais e Sociedades Cooperativas. Senado Federal: Rio de Janeiro RJ, 1907. Disponível em <<http://www.senadofederal.gov.br>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

BRASIL. Constituição Federal do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Presidência da República: casa civil. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 22 out. 2013.

BRASIL. Decreto 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637. de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades Cooperativas. Presidência da República Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos: Rio de Janeiro RJ. 1932 Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/) >

BRASIL. Decreto nº 17.339, de 2 de Junho de 1926. Aprova o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e funcionamento das Caixas Raiffeisen e bancos Luzzatti. Câmara dos Deputados: Brasília DF, 1926. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-17339-2-junho-1926-514410-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 06 nov.2013.

BRASIL. Decreto nº 24.647, de 10 de Julho de 1934. Revoga o decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932; Estabelece bases, normas e princípios para a cooperação profissional e para a cooperação-social; faculta auxílios diretos e indiretos às cooperativas; e institui o Patrimônio dos Consórcios Profissionais-Cooperativos. Presidência da República Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos: Rio de Janeiro RJ. 1932 Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/) >

BRASIL. Decreto nº 41.872, de 16 de Julho de 1957. Dispõe sobre a fiscalização das cooperativas de crédito. Diário Oficial da União - Seção 1 - 18/7/1957, Página 17854.

BRASIL. Decreto nº 52.093, de 4 de Junho de 1963. Aprova o Regulamento do Banco Nacional de Crédito Cooperativo. Diário Oficial da União - Seção 1 - 5/6/1963, Página 4986.

BRASIL. Decreto nº 99.192, de 21 de Março de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 22/3/1990, Página 5853.

BRASIL. Decreto-lei 5.893, de 19 de Outubro de 1943. Dispõe sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas. Diário Oficial da União - Seção 1 - 27/10/1943, Página 15905.

BRASIL. Decreto-lei 581, de 1º de Agosto de 1938. Dispõe sobre registro, fiscalização e assistência de sociedades cooperativas; revoga os decretos ns. 23.611, de 20 de dezembro de 1933, e 24.647, de 10 de julho de 1934; e revigora o decreto n.º 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Diário Oficial da União - Seção 1 - 2/8/1938, Página 15307.

BRASIL. Decreto-Lei nº 59, de 21 de Novembro de 1966. Define a política nacional de cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras providências Diário Oficial da União - Seção 1 - 22/11/1966, Página 13499.

BRASIL. Decreto-Lei nº 7.293, de 2 de Fevereiro de 1945. Cria a Superintendência da Moeda e do Crédito, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 3/2/1945, Página 1892.

BRASIL. Lei nº 4.984, de 31 de Dezembro de 1925. Orça a Receita Geral da Republica dos Estados Unidos do Brasil para o exercicio de 1926. Câmara dos Deputados: Brasília DF, 1925. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1920-1929/lei-4984-31-dezembro-1925-563475-publicacaooriginal-87604-pl.html>>. Acesso em: 5 nov.2013.

BRASIL. Lei complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Presidência da República: casa civil, 2009. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm)>. Acesso em: 22 nov. 2013.

BRASIL. Lei Federal nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964 Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - Suplemento - 31/12/1964, Página 28.

BRASIL. Lei Nº 5.764. de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e da outras Providencias. Diário Oficial da União - Seção 1 - 16/12/1971, Página 10354

BRASIL. Lei nº 1.412 de 13 de agosto de 1951. Transforma a Caixa de Crédito Cooperativo em Banco Nacional de Crédito Cooperativo. Diário Oficial da União - Seção 1 - 21/8/1951, Página 12329.

BRASIL. Lei Ordinária no 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. Presidência da República: casa civil, 1971. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 16 out. 2010.

BUCKLEY, P. J.; CHAPMAN, M. The perception and measurement of transaction costs. **Cambridge Journal of Economics**, v. 21, p. 127 – 145, 1997.

CABO, P.; REBELO, J. Why do agricultural credit cooperatives merge?The portuguese experience. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n. 3, p. 491–516, 2005.

CALEMAN, S. M. Q. **Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina: uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração**. Dissertação mestrado em Administração. UFMS, 2005.

CALEMAN, S. M. Q. **Falhas de coordenação em Sistemas Agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina.** 2010. 200 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CANÇADO, A. C. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. **Anais...** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29. 2005, Brasília. Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. **Anais...** In: Encontro de Investigadores Latino-Americano de Cooperativismo, São Leopoldo, 2004.

CANÇADO, A. C.; IWAMOTO, H. M.; CARVALHO, J. E. F. B. Cooperativa dá lucro? Considerações sobre lucros e sobras. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JUNIOR, J.T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, A. S. (Orgs.). **Os desafios da formação em gestão social.** Palmas: Provisão, 2008. (Coleção ENAPEGS, Volume 2).

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos Industriais PME's:** um estudo comparativo de experiências brasileiras, 356 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CARVALHO JÚNIOR, L. C.; OZON, R. T. Análise das Transações e das Estruturas de Governança na Cadeia do Feijão da Região de União da Vitória (PR). **Anais...** In: XLII SOBER, Cuiabá, 2004.

CARVALHO, O. M. **Nova Economia Institucional e sua aplicação aos Sistemas Agroflorestais utilizando a Matriz Estrutural Prospectiva.** Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR - Rondonia, 2008.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **The British Journal of Sociology**, v.51, n.1, January/March, 2000.

CCD - CAISSE CENTRALE DESJARDINS. **Services available.** Quebec, 2013. Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/qui-nous-sommes/organigramme/caisses/caisse-centrale-desjardins/services.jsp](http://www.desjardins.com/en/a_propos/qui-nous-sommes/organigramme/caisses/caisse-centrale-desjardins/services.jsp)> Acesso em: 7 de outubro de 2013.

CHAVES, C. J. A.; VIEIRA, F. G. D.; BERNARDO-ROCHA, E. E. R. Possibilidades e Limites das Ações de Responsabilidade Social em Organizações Cooperativas. **Anais...** In: XXXIII EnANPAD, São Paulo, 2009.

COASE, R. **The firm, the market and the law.** Chicago: university of Chicago Press.1988.

COASE, R. **The nature of the firm.** *Economica*, n.s., nov, 1937.

COLLINS, B. M; FABOZZI, F. J. A Methodology for Measuring Transaction Costs. **Financial Analysts Journal**, v. 47, n. 2, Mar. – Apr., p. 27 – 36, 1991.

CONFEBRÁS. **Linha do Tempo da Confefrás.** Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.confefbras.com.br/linha\\_tempo.htm](http://www.confefbras.com.br/linha_tempo.htm)> Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models. **American Journal of Agricultural Economics**, n. 5, p. 1249 – 1253, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CPA - CANADIAN PAYMENTS ASSOCIATION. **About the CPA**. CANADÁ, 2013. Disponível em: < <https://www.cdnpay.ca/imis15/eng/About/eng/About.aspx?hkey=7bff6fcc-b35c-43f1-a803-5de43896d3e6>> Acesso em: 04 de setembro de 2013.

CRESPO, A. A. **Estatística Fácil**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAVID, R. J.; HAN, S. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic Management Journal**. n.25, 2004. p.39-58.

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1995.

DESJARDINS Federation. **Fédération des Caisses Desjardins du Québec: Règlement de Régie interne**. Desjardins: Québec, 2011.

DESJARDINS Group (a), Comité ad hoc sur le contrôle des coûts d'opération. **Recommandation à l'égard des coûts d'opération**, document présenté à la réunion du comité des directeurs généraux (des fédérations de caisses Desjardins), le 20 août 1996.

DESJARDINS Group (b). **2011 Annual Report**. Head Office, Québec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/societes\\_filiales/reseau\\_caisses/caisse\\_centrale/rapport\\_annuel/rapport-annuel-caisse-centrale-2011.pdf](http://www.desjardins.com/en/a_propos/societes_filiales/reseau_caisses/caisse_centrale/rapport_annuel/rapport-annuel-caisse-centrale-2011.pdf)> Acesso em: 8 de agosto de 2012.

DESJARDINS Group (c). **1900 - 1920: Start up**. Mouvement des caisses Desjardins, Québec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/profil/histoire/caisse/demarrage/index.jsp?](http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/histoire/caisse/demarrage/index.jsp?)> Acesso em: 19 de setembro de 2012.

DESJARDINS Group (d). **1920 - 1944: Organizing the network**. Mouvement des caisses Desjardins, Québec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/profil/histoire/caisse/organisation/index.jsp?](http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/histoire/caisse/organisation/index.jsp?)> Acesso em: 19 de setembro de 2012.

DESJARDINS Group (e). **1944 - 1971: Consolidation and diversification**. Mouvement des caisses Desjardins, Québec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/profil/histoire/caisse/consolidation/index.jsp?](http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/histoire/caisse/consolidation/index.jsp?)> Acesso em: 19 de setembro de 2012.

DESJARDINS Group (f). **1971 - 1990: Growth**. Mouvement des caisses Desjardins, Québec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/profil/histoire/caisse/croissance/index.jsp?](http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/histoire/caisse/croissance/index.jsp?)> Acesso em: 19 de setembro de 2012.

DESJARDINS Group (g). **1990 - 2000: Redeployment**. Mouvement des caisses Desjardins, Québec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/profil/histoire/caisse/reploiement/index.jsp?](http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/histoire/caisse/reploiement/index.jsp?)> Acesso em: 19 de setembro de 2012.

DESROCHERS, M.; FISCHER, K. P. The power of networks: integration and financial cooperative performance. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n.3, p. 307-354, 2005.

DIEL, F. J.; DIEL, E. H.; DA SILVA, T. P. Análise da Rentabilidade e o posicionamento do ranking das cooperativas de crédito do Brasil. **Anais....** In: ENANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. CD-ROM.

DOH, J.P. Entrepreneurial Privatization Strategies: Order of Entry and Local Partner Collaboration as Sources of Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 25, no. 3, Jul, 2000.

- DUARTE, D., LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Proposta de uma metodologia de avaliação da Tecnologia da Informação para empresas em processo de fusão e aquisição. **Anais....** In: ENANPAD, XXII, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- DUNN, S. P. Fundamental Uncertainty and the Firm in the Long Run. **Review of Political Economy**, v. 12, N. 4, 2000.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, no 7, p. 535-550, 1997.
- DYER, J. H.; CHU, W. Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**. v. 14, n. 1, January-February, p. 57-68, 2003.
- EBBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1997.
- ELLRAM, L. M. Total Cost of Ownership: Elements and Implementation. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 29, n. 4, p.2-11, 1993.
- ELLRAM, L.M.; TATE, W.L.; BILLINGTON, C. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.2, p. 148-163, 2008.
- ERNST, D. **Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control**. CA: University of California, 1994.
- FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. Governança e Participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista Faces**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48 – 63, jul./set., 2008.
- FREYTAG, P. V.; RITTER, T. Relationship Benefits, Burdens and Conflicts. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 22, n.3, p. 151-153, 2007.
- GAGEIRO, J.N.; PESTANA, M. H. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. São Paulo : Sílabo, 2000.
- GIAROLA, E.; DOS SANTOS, A. C.; FERREIRA, R. do N.; NAZARETH, L. G. C.; NASCIMENTO, J.P.B. Conflitos de interesses em cooperativas de crédito: uma análise sob a ótica da Social Network Analysis. **Anais...** In: ENANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p. 92-108, mai./ago. 2007.
- GLOBAL FINANCE. **World's 50 Safest Banks 2011**. Acesso em: 30/04/2012. Disponível em: <<http://www.gfmag.com/tools/best-banks/11341-worlds-50-safest-banks-2011.html#axzz1tY7aI2Vc>>.
- GRANDORI, A; SODA, G. Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, Berlin, 1995.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

- GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2000.
- HAIR JR., J. F.; BLACK W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 6.ed.
- HAKÅNSON, H. **Industrial Technological Development: A Network Approach**, London: Routledge, 1987.
- HAMEL. G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- HARDIN, R. The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations by Ian R. Macneil (Review). **Ethics**, v. 93, n. 1, p. 168, oct., 1982.
- HELMBERGER, P.; HOOS, S. Cooperative enterprise and organization theory. **Journal of Farm Economics**, v. 44, May, p. 275-290, 1962.
- HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa : Edições Sílabo, 2002.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. Trad. Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ICA – International Co-operative Alliance. **Co-operative Sectors: Types of co-operatives**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/sectors.html>>. Acesso em: 16 de março de 2012.
- ICA – International Co-operative Alliance. **What is a co-operative?** Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em: 18 de Janeiro de 2012.
- IFC – International Finance Corporation. **Sobre a IFC**. Disponível em: <[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Home\\_PT](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_PT)>. Acesso em: 21 de novembro de 2013.
- IOFSC – International Observatory of Financial Services Cooperative. Database on institutions. **Institutional information – Mouvement des Caisses Desjardins**. Disponível em: <<http://observatoire.coopfinance.hec.ca/login.html>>. Acesso em: 03 de novembro de 2012.
- JOSKOW, P. Vertical integration. 2003. **Handbook of New Institutional Economics**. Disponível em: <<http://econ-www.mit.edu/files/1176>> Acesso em: 20 Fev 2010.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. Trad. Helena Mendes Rotundo. Rev. Técnica José Roberto Malufe. Exemplar 2. São Paulo: EPU, 1980.
- KLAES, M. The birth of the concept of Transaction Costs: issues and controversies. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n.4, 2000.
- KOTZ, E. J.; ZARICHTA, A.P. Ato cooperativo e seu adequado tratamento tributário. **Anais...** In: Encontro de investigadores latino americanos em cooperativismo, IV, Rosário, Argentina. v. 1. p. 65-65, 2006.
- LEIBLEIN, M.; MILLER, D. An empirical examination of transaction - and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 24. p. 839-59, 2003.
- LERT, P. **Methods of Measuring Transaction Costs**. Spring, 2001.
- LEVINE, D. M. *et al.* **Estatística – teoria e aplicações usando o Microsoft Excel em Português**. Tradução de Eduardo Benedito Curtolo, Teresa Cristina Padilha de Souza. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de Redes: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais in FISCHER, T.(org.) **Gestão Contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro, p. 53-68, 1997.

LUO, Y. Contract, cooperation and performance in industrial joint ventures. **Strategic Management Journal**. v.23, n.10, p.903-920, 2002.

LUSTOSA; P. R. B.; DIAS, V. P. Pesquisas Contábeis no Brasil: Métodos de Pesquisa Segundo os Critérios do Congresso Anual da European Accounting Association. **Anais....** In: ENANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo: ANPAD, 2009.

MACNEIL, I. R. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. **Northwestern University Law Review**, v. 72, 1978.

MACNEIL, I. R. Power, Contract and the Economic Model. **Journal of Economic Issues**, v. 19, n.4, december, 1980.

MACNEIL, I. R. The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations. **New Haven**: Yale University Press, 1980.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCE, E. A. **A revolução da rede**: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2000.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o PASW (ex-SPSS)**. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber Ltda, 2010.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

McCANN, L.; COLBY, B.; EASTER, W.; KASTERINE, A.; KUPERAN, K. V. Transaction cost measurement for evaluating environmental policies. **Ecological Economics**, v. 52, p. 527– 542, 2005.

McGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. B. **Economia de Empresas**: aplicações, estratégia e táticas. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

McIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operations Management**, v.27, n. 1, p.45-63, 2009.

McKILLOP, D. G. Financial Cooperatives: Structure, conduct and performance. **Annual of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n.3, p. 301 – 305, sep., 2005.

McNALLY, R. C. **Efficiency motives and institutional considerations in make-or-buy decisions**. Thesis (Doctor of Philosophy in Business Administration). University of Illinois – Urbana-Champaign, 2002.

McNICOLL, Geoffrey. The new Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations. By Ian R. Macneil (Review). **Population and Development Review**, v. 7, n. 3, p. 545- 547, sep., 1981.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebrás, 2012.

MÉNARD, C. A new institutional approach to organization. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (Eds.). **Handbook of New Institutional Economics**. New York: Springer, 2005.

- MÉNARD, C. **The Economics of Hybrid Organizations**. International Society for New Institutional Economics, MIT, n.29, Sep., 2002.
- MÉNARD, Claude. **Why organizations matter: A journey away from the fairy tale**. Atlantic Economic Journal; Dec 1996; 24, 4; ABI/INFORM Research. pg. 281
- MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira aplicados a sociedade cooperativas de produção agrícola**. São Paulo: USP, 2000. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Universidade de São Paulo, 2000.
- MENEZES, A. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília: Ed. Stilo, 2004.
- MENEZES, A. **Nos rumos da Cooperativa e do Cooperativismo**. Brasília: Ed. Confebrás, 2005.
- MERKERT, R. Changes in transaction costs over time – The case of franchised train operating firms in Britain. **Research in Transportation Economics**, v. 29, p. 52 – 59, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Network organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confebrás, 2003.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2000.
- MOREIRA, J. D. **Tributação nas sociedades cooperativas**. Porto Alegre: PUC/RS, 2005. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Fundação Irmão José Atão, Curso de Especialização em Cooperativismo, 2005.
- MOUVEMENT DESJARDINS. **Norme Financière: Norme relative à la suffisance du capital de base de la Caisse Centrale Desjardins**. Desjardins; Quebec, 2009.
- NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. Formal Organization Arrangements: structure and systems. IN: TUSHMAN, M.L. et al. **The Management of Organizations**, 2nd ed. New York: Harper Collins, p.137-153, 1994.
- NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência; IN: AMATO NETO, J. **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; ANDRADE MARTINS; G. Pesquisa Acadêmica em Contabilidade Gerencial no Brasil: Análise e Reflexões sobre Teorias, Metodologias e Paradigmas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, pp. 1113-1133, Nov./Dez. 2010
- NILSSON, J. Co-operative Organizational Models as Reflections of the Business Enviroments. **Journal of Business Economics**, n. 4, p. 449-470, 1999. Special Issue: the Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Enviroment.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.(ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- NOVKOVIC, Sonja. Defining the co-operative difference. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, p. 2168–2177, 2008.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. In: PANZUTTI, R. (Org.). **Coleção Estudo e Pesquisa**, v. 3., n. 3, p. 138-154, São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Sistema Cooperativista Brasileiro**: Dados consolidados de 2008. Departamento técnico e Econômico da OCB, Brasília. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 8 de agosto de 2009.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Agenda Legislativa do Cooperativismo**: Proposições. Brasília: OCB, 2010.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Ramos**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 16 de março de 2012.

OLIVEIRA, P. T. M. S.; MUNITA, C. S. Estudo comparativo dos escores fatoriais e de componentes principais em dados arqueométricos. **Anais...** In: 9ª Escola de Modelos de Regressão. Organizadora: Associação Brasileira de Estatística (ABE). São Pedro - SP, 21 a 23 fev. 2005.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, no. 2, p.241-265, 1990.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. V. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez, 2011.

PEREIRA, F. I.; SCHMIDT, P. Mensurando os Custos de Transação com base na modelagem do sistema ABC/M em frigoríficos de bovino: Um estudo de caso. **Anais...** In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. FEARP/USP. Out. 2003.

PEREIRA, S. C. F. **Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos**: análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. 2003. 357 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

PERIUS, V. F. **Cooperativismo e lei**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PESAVENTO, F. **Cooperativas de crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2010.

PHILLIPS, R. Economic Nature of the Cooperative Association. **Journal of Farm Economics**, v. 35, p. 74-87, 1953.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito**: História da evolução normativa no Brasil. 4ª ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)**: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos. São Paulo: Atlas, 2007.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas. São Paulo: Futura, 1997.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitute or complements? **Strategic Management Journal**, v.23, n.8, p.707-725, 2002.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Cooperativas de Crédito avançam e detêm 2,2% do Mercado Financeiro**. Acessado em 04/05/2012. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011/10/cooperativas-de-credito-avancam-e-detem-22-do-mercado-financeiro/>>.

PORTER, M. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v. 76, no.6, Nov/Dec, 1998.

PORTER, P. K.; SCULLY, G.W. Economic Efficiency in Cooperatives. **Journal of Law and Economics**, v. 30, p. 489 – 512, 1987.

PORTO, M. **Cooperativas de Crédito no Brasil e no Mundo: SICREDI**. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/SICREDI.php>>. Acesso em: 12 fev. 2010, 20:15.

POULIN, P.; TREMBLAY, B. **Desjardins en mouvement**: comment une grande cooperative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres. Montréal: Presses HEC Montréal, 2005.

QUEBEC. *Act respecting cooperative syndicates*. Chapter 65. Assented to 14th February, 1951. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1951.

QUEBEC. An Act respecting Financial Services Cooperatives. Chapter C-67.3. Quebec: Éditeur officiel du Quebec. 2013. Acessado em 01 de agosto de 2013. Disponível em: <[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_67\\_3/C67\\_3\\_A.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_3/C67_3_A.html)>

QUEBEC. *An Act respecting the Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins*. Chapter 80. Assented to 23rd December, 1971. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1971.

QUEBEC. *An Act respecting the Mouvement Desjardins*. Bill 238. Assented to 20th December, 2000. In: Nacional Assembly of Quebec, L'Editeur Officiel du Quebec, 2000.

QUEBEC. *An act respecting the people's savings banks called Desjardins organized under the Quebec cooperative Syndicates' Act*. Chapter 9. Assented to 19th February, 1932. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1932.

QUEBEC. *An Act to amend the Act respecting financial services cooperatives and the Act respecting the Mouvement Desjardins*. Chapter 35, Bill 127. Assented to 6th December, 2005. In: Nacional Assembly of Quebec, L'Editeur Officiel du Quebec, 2005.

QUEBEC. *An Act to amend the Act respecting the Confédération des caisses Populaires et d'économie Desjardins du Quebec*. Chapter 60, Bill 192. Assented to 19th December, 1980. In: Nacional Assembly of Quebec, L'Editeur Officiel du Quebec, 1980.

QUEBEC. *An Act to amend the Act respecting the Confédération des caisses Populaires et d'économie Desjardins du Quebec*. Chapter 70. Assented to 23th June, 1982. In: Nacional Assembly of Quebec, L'Editeur Officiel du Quebec, 1982.

QUEBEC. *An Act to amend the Act respecting the Fédération de Quebec des Unions régionales des Caisses Populaires Desjardins*. Chapter 46. Assented to 22th June, 1979. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1979.

QUEBEC. *An act to amend the Quebec Syndicates' Act*. Chapter 43. Assented to 14th March, 1911. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1911.

QUEBEC. *An act to amend the Revised Statutes, 1909, relating to co-operative syndicates*. Chapter 68. Assented to 5th March, 1915. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1915.

- QUEBEC. *An act to amend the Revised Statutes, 1909, respecting co-operative syndicates*. Chapter 69. Assented to 3rd April, 1925. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1925.
- QUEBEC. *An Act to amend the Savings and Crédit Unions Act*. Chapter 76. Assented to 28th December, 1968. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1968.
- QUEBEC. *An act to promote the diffusion of caisses populaires*. Chapter 5. Assented to 29th May, 1942. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1942.
- QUEBEC. *An Act to replace the Act respecting la Confédération des caisses Populaires et d' conomie Desjardins du Quebec*. Chapter 113, Bill 279. Assented to 22th June, 1989. In: Nacional Assembly of Quebec, L'Editeur Officiel du Quebec, 1989.
- QUEBEC. *Cooperative Associations Act*. Chapter 56. Assented to 27th March, 1963. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1963a.
- QUEBEC. *Loi concernant les syndicats coop ratifs*. Chapter 33. 1906. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1906.
- QUEBEC. *Quebec Cooperative Syndicates' Act*. Chapter 290. 1925. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1925.
- QUEBEC. *Quebec Syndicates' Act*. Section XIX. 1909. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1909.
- QUEBEC. *Savings and Crédit Unions Act*. Chapter 57. Assented to 27th March, 1963. In: Revised Statutes of the Province of Quebec, 1963b.
- RAYNAUD, E.; SAUVEE, L.; VALCESCHINI, E. Quality Enforcement Mechanisms and the Govern nce of Supply Chains in the European Agro-food Sector. **Proceedings...** In: 6th Annual Meeting of the International Society for New Institutional Economics: Institutions and Performance. September, 2002.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J.B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, no 4, p. 30-54. 1997.
- RIORDAN, M. H.; WILLIAMSON, O. E. Asset Specificity and Economic Organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, p. 365-378, 1985.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Inter-organizational Relationships and Networks. **Journal of Business Research**, Vol. 56 (9), pp. 691-697, 2003.
- ROBY, Y. **As caixas populares Alphonse Desjardins 1900-1920**. Brasília: Confebrás, 2001.
- RODRIGUES, R. Novos rumos do cooperativismo. **Anais...** In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 90-96, novembro de 1997.
- ROIK, V.; SCHVARZ SOBRINHO, R. Tribut  o em cooperativas de Crédito versus Tribut  o em Bancos Comerciais. **Revista Eletr nica Latu Sensu**, v.2, pág. 671-707, 2007.
- ROYER, J. Economic nature of the cooperative association: A retrospective appraisal. **Journal of Cooperatives**, v. 9, p. 86-94, 1994.
- SCHARDONG, A. Banco Cooperativo Sicredi S.A. – Bansicredi. In: PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso. **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Confebrás, 2004.
- SCHNEIDER, E. P. **Cooperativismo de Crédito: organização sist mica, ênfase no Sistema SICREDI**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2006.

SCHNEIDER, J. O.; VILLWOCK, L. M.; HENDGES, M.; MACHADO DA SILVA, A. C.; LENTZ, L. Impactos da integração regional no MERCOSUL sobre o setor cooperativo: as percepções dos dirigentes cooperativistas a respeito da evolução do cooperativismo de crédito brasileiro. In: MARTI, J. P.; QUINTEROS, L. G. (Org.). **Impactos de la integración regional cooperativo**. Montevideo: Graficamente, 2006.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Trad. Maria Martha Hubner d'Oliveira e Miriam Marinotti del Rey. Coord. José Roberto Malufe; Bernardete A. Gatti. Revisão: Louise H. Kidder. 2a ed. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22a. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SEXTON, R. J. The formation of Cooperatives: A Game-Theoretic Approach with Implications for Cooperative Finance, Decision Making and Stability. **American Agricultural Economics Association**, v. 68, may, p.214-225, 1986.

SEXTON, R. J.; ISKOW, J. What do we know about the Economic Efficiency of Cooperatives: An Evaluative Survey. **Journal of Cooperatives**, 1993.

SHERVANI, T.; FRAZIER, G.L.; CHALLAGALLA, G. The Moderating Influence of Firm Market Power on the Transaction Cost Economics Model: An Empirical Test in a Forward Channel Integration Context. **Strategic Management Journal**, v. 28, Aug., p. 635-652, 2007.

SICOOB. **Linha do tempo Sicoob CECRESP**. CECRESP, São Paulo, Disponível em: <<http://www.sicoobcentralcecrep.coop.br/Site/cecrep/Trajectoria/default.aspx>> Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

SICREDI. **Demonstrações Financeiras Combinadas: 30 de junho de 2013**. Superintendência de Comunicação e Marketing do Banco Cooperativo Sicredi S.A., Porto Alegre, Disponível em: <[http://www.sicredi.com.br/pdfs/pdfs\\_demonstracoes\\_financeiras/portugues/demonstracoes\\_financeiras\\_combinadas\\_2013-1.pdf](http://www.sicredi.com.br/pdfs/pdfs_demonstracoes_financeiras/portugues/demonstracoes_financeiras_combinadas_2013-1.pdf)> Acesso em: 20 de novembro de 2012.

SICREDI. **Estatuto Social: Sicredi Participações S. A.** Porto Alegre: Sicredi, 2011. 14p.

SICREDI. **Linha do tempo: Os principais fatos da trajetória do Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2010k. Coleção A Trajetória do Sicredi. CD-ROM.

SICREDI. **Memória histórica: Cooperativas de crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2010a. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.

SICREDI. **Memória Histórica: Novas fronteira: os avanços da Constituição de 1988 e a expansão para o Centro-Oeste**. Porto Alegre: Sicredi, 2010c. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.

SICREDI. **Memória Histórica: Retomada do crescimento: a força da união**. Porto Alegre: Sicredi, 2010b. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.

SICREDI. **Níveis Mínimos de Recursos de Liquidez**. Porto Alegre: Sicredi, 2006. 42p.

SICREDI. **Organização Corporativa: A consolidação do Sicredi como instituição financeira cooperativa da comunidade**. Porto Alegre: Sicredi, 2010f. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.

SICREDI. **Organização Corporativa: A marca Sicredi e o primeiro banco cooperativo do Brasil**. Porto Alegre: Sicredi, 2010d. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.

- SICREDI. **Organização Corporativa: Integração, o diferencial que faz o Sicredi crescer.** Porto Alegre: Sicredi, 2010e. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.
- SICREDI. **Os visionários: A reestruturação do Sicredi.** Porto Alegre: Sicredi, 2010g. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.
- SICREDI. **Os visionários: relato dos desbravadores.** Porto Alegre: Sicredi, 2010i. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.
- SICREDI. **Os visionários: Ser cooperative: o posicionamento estratégico do Sicredi.** Porto Alegre: Sicredi, 2010h. 32p. Coleção A Trajetória do Sicredi.
- SICREDI. **Relatório Anual 2008.** Departamento técnico e Econômico, Porto Alegre, Disponível em: <[http://www.sicredi.com.br/relatorio\\_anual\\_2008/arquivo/idioma\\_portugues/demonstrativo\\_consolidado.html](http://www.sicredi.com.br/relatorio_anual_2008/arquivo/idioma_portugues/demonstrativo_consolidado.html)> Acesso em: 8 de agosto de 2009.
- SICREDI. **Relatório Anual 2011.** Superintendência de Comunicação e Marketing do Banco Cooperativo Sicredi S.A., Porto Alegre, Disponível em: <[http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/upload/files/17239\\_PDFRelatorioCompletoWeb2 .pdf](http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/upload/files/17239_PDFRelatorioCompletoWeb2.pdf)> Acesso em: 7 de abril de 2012.
- SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento.** São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1979.
- SIMON, H. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, n. 68, 1978.
- STAATZ, J. A comment on Phillip's Economic nature of the cooperative association. **Journal of Cooperatives**, v. 9, p. 80-85, 1994.
- SYKUTA, M. E.; COOK, M. L. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 83, n. 5, 2001.
- TAVARES, W.; SOUSA, A. R.; MIRANDA, A. R. A.; AVELAR, A. E. S. As Organizações em Rede como Mecanismo para a Redução de Custos de Transação e Ganhos em Competitividade. **Anais....** In: XXXIII ENANPAD, São Paulo, set., 2009.
- THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo:** com destino ao crédito mútuo. São Paulo: CECRESP, 2002.
- THOMPSON, J.C.; JONES JR, H.B. Economic appraisal of co-operative enterprise in the United States: Principles and issues. **Agricultural Administration**, v. 8, n. 5, p. 385-400, Sep. 1981. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0309586X81900169>>
- TREMBLAY, B.; POULIN, P. **Les structures organisationnelles du Mouvement Desjardins:** leur dynamique de développement (1900-2001). Cahier de recherche: HEC Montréal, Juillet 2003.
- TRIENEKENS, J. **Management of Processes in chains:** a research framework. Thesis Wageningen University, Holland, 1999.
- VAKIS, R.; SADOULET, E.; DE JANVRY, A. Measuring Transactions Costs from Observed Behavior: Market Choices in Peru. UC Berkeley: Department of Agricultural and Resource Economics, UCB. CUDARE. **Working Paper No. 962.** Oct. 2003. Disponível em: <<http://escholarship.org/uc/item/7p81h66q>>. Acesso em: 17 jan. 2012, 21:21.
- VALADARES, J. H. O pensamento Econômico Cooperativo. **Apostila.** (Curso MBA em Gestão Empresarial de Cooperativa). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

VELOSO, T. Exportação das cooperativas é recorde. **Valor Econômico**, Brasília, 18 de janeiro de 2012.

VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J.R.; SOARES, M. M. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

WAGNER, M. B.; MOTTA, V. T.; DORNELLES, C. **SPSS passo a passo: statistical package for the social sciences**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

WARD, A.; McKILLOP, D. G. An investigation into the link between UK Credit Union characteristics, location and their success. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n.3, p. 461–489, 2005.

WILLIAMSON, O. E. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, n. 3, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Book Review: the Firm, the Market and the Law. **California Law Review**, v. 77, n. 223, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, Part 2, John M. Olin Centennial Conference in Law and Economics at the University of Chicago, Apr., 1993a. p. 453-486.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: An Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, junho, 1991b. p. 269 -296.

WILLIAMSON, O. E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. **The American Economic Review**, v. 73, n. 4, Sep., 1983. p. 519-540.

WILLIAMSON, O. E. Economics and Organization: a primer. **California Management Review**, v. 38, no. 2, winter, 1996a. p. 131-146.

WILLIAMSON, O. E. Examining economic organization through the lens of contract. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 917-942, 2003.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. Organizational Forms and Internal Efficiency. **American Economic Association**, v. 63, n. 2 may, 1973.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Opportunism and its Critics. **Managerial and Decision Economics**, v. 14, 1993b, pp. 97 – 107.

WILLIAMSON, O. E. Pragmatic methodology: a sketch, with applications to transaction cost economics. **Journal of Economic Methodology**, v.16, n.2, Jun., p. 145-157, 2009.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, Economizing and Economic Organization. **Strategic Management Journal**. v. 12, 1991a. p. 75-94.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, 1999. p. 1087-108.

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

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, v.97, n.3, Nov., 1981b. p. 548-577.

WILLIAMSON, O. E. The Institutions of Governance. **AEA Papers and Proceedings**, v. 88, n. 2, May, 1998a. p. 75-79.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996b.

WILLIAMSON, O. E. The modern corporation: origins, evolution and attributes. **Journal of Economic Literature**, v.19, n.x, xx., 1981a. p. 1537-1568.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595 – 613, September, 2000.

WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 16, no 3, summer, p. 171-195, 2002.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: how it works; where it is headed. **The Economist**, v. 146, n. 1, p. 23 - 58, 1998b.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: the precursors. **Economic Affairs**, setembro, 2008.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **The Nature of the Firm**: origins, evolution and development. Oxford University Press. 1993.

WOCCU – World Council of Credit Unions. **International Credit Union System**. Disponível em: <<http://www.woccu.org/memberserv/intlcusystem>>. Acesso em: 23 de março de 2012.

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

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.P.L.; BOAVENTURA, J.M.G.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios**: Uma nova visão para a Gestão dos Negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Organizações de Cooperativas: Desafios e Tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Cost, Transactions and Transaction Costs (Are there Simple Answers for Complex Questions). **Working Paper**. School of Economics and Business – University of São Paulo, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Organization of firm networks: Five critical points for empirical analysis. **Chain And Network Science**, n. 4, p.1-6, 2004.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Carta de apresentação do pesquisador e da pesquisa.

#### PROJETO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Of. Nr<sup>o</sup> 01/Pesq.

São Caetano do Sul-SP, 16 de Julho de 2012.

Do: Coordenador do Projeto de Pesquisa  
Prof. Ms. Alessandro Gustavo Santos Arruda.

Para: Conselho de Administração da Sicredi Participações S.A.

Assunto: Solicitação de dados e informações para pesquisa.

Prezados Senhores,

Vimos, por meio desta carta, solicitar apoio necessário para implementar um projeto de pesquisa que será realizado ao longo dos anos de 2012 e 2013 pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em conjunto com a Universidade Municipal de São Caetano do Sul, para o desenvolvimento de tese de doutorado em administração.

Tal estudo tem por objetivo relacionar os investimentos em “aparatos de regulação” obtidos com a diminuição dos custos de transação em cooperativas de crédito rural. Estamos interessados particularmente no Sistema Sicredi e em um de seus eixos estratégicos: o investimento em tecnologia de informação para aumento da capacidade de expansão e para lidar com seu crescimento/expansão.

Estamos preocupados em entender o processo de centralização das transações do sistema e nos efeitos sobre os custos de transação de cada sociedade cooperativa. O objetivo é verificar se o arranjo contratual adotado é satisfatório para a competitividade dos agentes envolvidos.

Para este estudo, pretendemos utilizar a Teoria dos Custos de Transação. Transação são trocas de bens ou serviços entre os agentes econômicos e que possuem três características importantes para análise, conforme Williamson (1975): sua frequência de acontecimentos, seu grau de incerteza e a especificidade de ativos envolvidos.

A frequência diz respeito ao número de vezes e a periodicidade em que a transação ocorre. Tal frequência determina as características dos contratos quanto a aspectos de grau de diferenciação de um contrato para outro; qualidade dos bens ou serviços trocados e na confiabilidade dos agentes econômicos envolvidos e a necessidade ou não de cláusulas de salvaguarda contratual.

Quanto a esta análise, solicitamos assim dados relativos aos tipos de transações efetuados entre as Cooperativas de Crédito e o Banco Sicredi, quantidade de transação,

características destas transações, custo destas transações, forma de controle destas transações e evolução destas ao longo dos tempos, desde 2005 - quando se iniciou o novo planejamento estratégico – até o momento atual.

A incerteza diz respeito aos problemas ocorridos ao longo do período 2005-2010 e sua dificuldade de prevêê-los, o que gerou custos de transação que dificilmente seriam previstos ou recuperados. A especificidade dos ativos, por sua vez, pode ser entendida como o grau de flexibilidade dos mesmos para que tenha outros usos caso a transação não ocorra. Diz respeito à perda de valor dos ativos envolvidos em uma determinada transação caso essa não se concretize. Neste caso, solicitamos as séries temporais de investimentos realizados em “aparatos de regulação”, estrutura e treinamento para “fazer frente” à estratégia de centralização e controle das transações das cooperativas de crédito associadas ao Sistema Sicredi.

Estamos particularmente interessados nos investimentos realizados pelo banco Sicredi durante o período 2005-2010. Acreditamos ser de grande importância para instituições de grande porte o estudo e a compreensão de questões relativas à implementação de estratégias, sobretudo no que tange ao investimento em tecnologia de informação para diminuição dos custos de transação de seus produtos/serviços e assim, aumento de sua capacidade operacional, de controle e competitividade.

Solicitamos, assim, para dar início aos estudos, senão os dados primários, concretos, ao menos uma carta de intenção confirmando nossas expectativas quanto ao apoio neste trabalho. Certo também da importância destes dados e cientes de nossa responsabilidade bancária e como dirigente pertencente a este sistema, asseguro de início nosso sigilo.

Diante da importância do projeto, contamos com vossa presença e colaboração. Antecipadamente, agradecemos atenciosamente,

Prof. Ms. Alessandro Gustavo Santos Arruda.  
Coordenador do projeto de pesquisa.  
Conselheiro de Administração da Sicredi União MS

## **APÊNDICE B – Roteiro preliminar para entrevista semi-estruturada**

### **Parte 1 – Caracterização do respondente**

Cargo que ocupa:

Há quanto tempo está na organização SICREDI?

### **Parte 2 – Identificação da transação.**

Qual (is) é (são) o (s) produto (s)/contrato (s) existentes entre a cooperativa e a rede à qual ela pertence? (Para o caso de um agente inserido na cooperativa de crédito)

Qual (is) é (são) o (s) produto (s)/contrato (s) existentes entre a cooperativa e o setor/departamento/instituição que gerencia? (Para o caso de um agente inserido em um dos aparatos de regulação)

Qual a frequência de transações existentes para este(s) produto(s)/contrato(s)?

Quais áreas são responsáveis pelas transações entre cooperativa e banco?

Quais as atividades ou etapas *ex-ante* e *ex-post* da efetivação das transações?

Existe algum controle dos custos de cada transação?

### **Parte 3 – Identificação do aparato de regulação**

Qual (is) é (são) a(s) função(ões) / atividade(s) necessária(s) para o correto desempenho do produto/contrato?

Qual(is) é(são) a(s) necessidade de especialização dos funcionários necessária para o desempenho deste produto/contrato?

### **APÊNDICE C – Entrevista realizada na Caixa Central Desjardins**

- 1) WHEN DO YOU START TO WORK ON DESJARDINS MOUVEMENT? Quand avez-vous commencé à travailler au Mouvement Desjardins?
- 2) HOW MANY FUNCTIONS/ROLES DID YOU OCCUPIED OVER THE YEARS? Quel ont été vos fonctions depuis que vous avez commencé?
- 3) WHAT IS YOUR ROLE/TITLE NOW? Quel est votre titre maintenant?
- 4) WHEN DID LA CAISSE CENTRALE BEGIN ITS OPERATIONS? Quand la “cc” a-t-elle commencé ses opérations?
- 5) WHY WAS IT CREATED? WHAT WERE THE SPECIFIC PURPOSE TO CREATE THE CC? Pourquoi a-t-elle été créé? Quels en étaient les buts spécifiques?
- 6) HOW MANY FUNCTIONS/ROLES DOES THE CC DO FOR THE CAISSES POPULAIRES? Quels sont les rôles/fonctions de la CC pour les Caisses?
- 7) HAS IT CHANGED OVER TIME? Sur ces rôles ont-ils change au fil du temps?
- 8) WHAT WAS ADDED OR SUBTRACTED? Qu’est-ce a été ajouté ou enlevé?
- 9) WHAT WERE THE MODES OF OPERATIONS WHEN CC DIDN’T EXIST? Quels étaient les modes d’opération quand le “CC” n’existait pas?
- 10) COULD YOU SHOW ME AN ORGANIGRAM OF THE “CC”? Pouverz-vous me montrer un organigrame du “CC”?
- 11) HOW MANY PEOPLE ARE WORKING IN THE “CC”? Combien du personnes travaillent au “CC”?
- 12) HOW MANY SERVICES OR PRODUCTS DO THE “CC” OFFERS TO THE CAISSES POPULAIRES? Combien du produits ou services le “CC” offre-il aux Caisses?
- 13) HOW DO YOU FIX THE PAYMENT FOR EACH PRODUCT OU SERVICE THAT YOU OFFER? Comment établissez-vous la tarification des produits ou services que vous offrez?
- 14) AM I FORGETING SOME QUESTION THAT IS REGARDED TO THE SUBJECT THAT WE TALKED TODAY? Ai-je ublié de vous pousez un question a propor de su que nous avons parlé aujourd’hui?
- 15) IF I REALIZE THAT I FORGOT TO ASK YOU SOMETHING, DO YOU MIND IF I GIVE YOU A CALL TO ASK IT? Se je realize que je ublié de vous pousez un question, pourrais-je vous appeler puor vous la posér?