

## CONFLITOS DE AGÊNCIA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O PROCESSO DE SUCESSÃO DO PRESIDENTE

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.037-110>

**Luisa Rhoden Rech**

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
E-mail: luissarhodenrech@gmail.com

**Erlaine Binotto**

Universidade Federal da Grande Dourados  
E-mail: erlainebinotto@ufgd.edu.br

**Manoela Morais**

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
E-mail: manoelamorais26@gmail.com

**Álvaro Freitas Faustino Dias**

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
E-mail: alvaro.dias@ufms.br

**Katia Katsumi Arakaki**

Universidade Federal da Grande Dourados  
E-mail: katiaarakaki@ufgd.edu.br

---

### RESUMO

A sucessão envolve a necessidade de substituição de um dirigente por outro na mais importante posição de uma organização. Uma transferência de poder ameaça a identidade organizacional e prejudica suas atividades, porém se bem planejada representa uma oportunidade estratégica de crescimento e renovação. O planejamento formal de sucessão em organizações sem fins lucrativos se torna um aspecto vital para a sua sobrevivência. O objetivo deste artigo é relacionar os principais conflitos de agência, propostos por Cook (1995), com a sucessão do presidente ou CEO nas cooperativas agropecuárias. Foram analisadas a presença desses conflitos em sete cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul, no que diz respeito as discussões sobre a sucessão do presidente. Foram entrevistados apenas os atuais presidentes das cooperativas, buscando evidências da participação dos cooperados nas decisões sobre a sucessão, a forma como o presidente lida com os interesses dos principais e o planejamento da gestão da cooperativa no longo prazo. Foram identificados aspectos envolvendo principal (cooperados) e agente (presidente) em todos os conflitos propostos por Cook (1995), carona, horizonte, portfólio, controle e custos de influência. Neste sentido foi identificada falta de diálogo entre principal e agente, ausência de planejamento e discussões com relação a sucessão do presidente, a importância da remuneração como retribuição ao trabalho prestado pelo agente, conflito de interesses, a falta de compreensão dos principais quando se trata dos interesses da cooperativa. Estes deveriam buscar por um bom desempenho tanto a montante (na fazenda) quanto a jusante (na cooperativa), porém acabam por abdicar dos interesses da cooperativa em detrimento dos seus próprios interesses.

**Palavras-chave:** Planejamento, Fidelidade, Controle, Gestão.



## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre sucessão, frequentemente, têm abordado o processo como um momento de crise (Dyck et al., 2002; Comini et al., 2013), onde há a necessidade de substituição de um dirigente bem-sucedido por um líder com melhor desempenho na função (Dyck et al., 2002). Pode representar uma ameaça à identidade organizacional e prejudicar o andamento das atividades (Gothard; Austin, 2013), mas se bem planejada pode oportunizar desenvolvimento e renovação (Allison, 2002; Dyck et al., 2002).

Desta forma, o planejamento formal da sucessão em organizações sem fins lucrativos se torna um aspecto vital para a sua sobrevivência. Apesar de haver reconhecimento da importância deste processo, ações concretas não são devidamente elaboradas para a preparação de um sucessor (Froelich et al., 2011). Essas organizações também chamadas de terceiro setor (Comini et al., 2013) englobam entre outras, cooperativas e associações (Carrion, 2000).

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2017), cooperativas agropecuárias visam a geração de trabalho e renda, buscam melhores tecnologias e plantio, comercialização, agroindustrialização e contribuem de forma perspicaz para o desenvolvimento do agro e da economia brasileira. Elas são dirigidas por um presidente que é também membro e produtor rural, por isso entenderá melhor as necessidades dos cooperados, porém tenderá a adotar planos de gestão mais conservadores (Bialoskorski Neto, 2012).

Esse quadro leva as cooperativas a autogestão (Antoniali, 2000) e os cooperados terminam por assumir riscos dobrados, pois além de lidarem com as ameaças ambientais, ainda estão sujeitos aos riscos financeiros do mercado (Moreira et al., 2016). Esse vínculo entre propriedade e gestão da cooperativa, pode levar os gestores a serem influenciados por suas necessidades particulares ao deliberar sobre decisões estratégicas (Siqueira; Bialoskorski Neto, 2014), por isso há necessidade dos cooperados se envolverem na governança das cooperativas, tomadas de decisão e na escolha dos seus dirigentes (United States Department Of Agriculture Rural Development – USDA, 2001).

As discussões sobre governança evoluíram em torno dos problemas de agência que surgem quando a gestão da empresa passa a privilegiar os seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos acionistas. Em 1970, as discussões se voltaram ao fato de que as empresas deveriam se preocupar não apenas com as necessidades dos acionistas, pois outros grupos também são afetados pelas decisões do conselho, dentre eles os stakeholders, que envolvem clientes, fornecedores, empregados, comunidade local e Estado (Álvares et al., 2008).

A complexidade de questões de agência nas cooperativas agropecuárias decorre de vários fatores, dentre eles: os diversos papéis exercidos pelos cooperados, como proprietários, clientes e gestores (Boland et al., 2011); o baixo envolvimento do grupo que não está no poder nas discussões e nas tomadas de decisão (Crúzio, 1999) e a dificuldade da governança quanto ao exercício de autoridade

e os problemas de agência (Álvares et al., 2008). Com destaque à legislação cooperativista brasileira, que determina que a presidência dessas organizações seja ocupada por um membro associado. O objetivo desta pesquisa é relacionar os principais conflitos de agência, propostos por Cook (1995), vivenciados nas cooperativas agropecuárias com a sucessão do presidente.

## **2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E GESTÃO DE COOPERATIVAS**

Coase (1937) observou que os economistas supervalorizavam atividades relacionadas a produção e comercialização, negligenciando os processos internos das organizações que ocorriam nos meandros do processo produtivo, destacando o papel da firma e sua gerencia para a tomada de decisão diante das incertezas de mercado.

As firmas buscam minimizar as incertezas e evitar conflitos, por meio da redução dos custos de transação. A Nova economia institucional, admite a existência de instituições que definem as “regras do jogo”, sejam elas formais (leis e direitos de propriedade) e informais (costumes e tradição) (North, 1991).

Essas regras não são capazes de prever todas as condutas nas relações de troca, devido a racionalidade limitada dos indivíduos e da assimetria de informações. Assim, os contratos exercem um papel importante para alinhar os interesses dos envolvidos, visando impedir o comportamento oportunista, minimizar incertezas, alinhar informações e reduzir custos (Williamson, 2002). Além disso essa relação pode se beneficiar da reputação corporativa e desenvolvimento da confiança visando reduzir os riscos de mercado (Bachmann; Inkpen, 2011).

Dentro das cooperativas a atitude dos cooperados perante as práticas de governança determina seu comportamento (Hakelius; Hansson, 2016), e questões relativas aos problemas de agência são norteadoras institucionais da governança corporativa, é, portanto, indispensável alinhar incentivos, a partir de políticas de remuneração (orientados à conduta e resultados) e monitorar comportamentos autointeressados (Shapiro, 2005).

Os cargos de conselheiros fiscal e de administração, incluindo o presidente são ocupados por membros da cooperativa, eleitos por seus pares (Brasil, 1971). Essas organizações sofrem para encontrar indivíduos que assumam responsabilidades, a ausência de planejamento estratégico e as mudanças cíclicas na gestão prejudicam o seu bom desempenho, principalmente quando há divergência de interesses entre cooperados e direção, assim a profissionalização pode ser um caminho para resolver problemas administrativos (Antonialli, 2000).

Os problemas de agência surgem a partir de assimetrias informacionais entre principais e agentes, o que gera despesas denominadas custos de agência, que surgem a partir do comportamento oportunista, decorrem de custos de recrutamento, seleção adversa, incentivos, risco moral, corrupção, monitoramento e auto-regulamentação (Shapiro, 2005).

Esses custos estão relacionados aos direitos de propriedade que levam a conflitos sobre reivindicações residuais e participação na tomada de decisão, tudo isso surge a partir de cinco características peculiares de usuários de cooperativas, propostas por Cook (1995) e replicadas por Zylbersztajn (2002):

- 1) Problema do carona: quando os membros utilizam os recursos da cooperativa em benefício próprio, os direitos de propriedade não são adequadamente aplicados para garantir que todos tenham os mesmos benefícios (Cook, 1995), da mesma forma quando compram produtos/insumos da cooperativa e vendem a produção para outra organização em virtude de um melhor retorno financeiro (Zylbersztajn, 2002).
- 2) Problema do horizonte: causado pela falta de liquidez, desestímulo dos membros em capitalizarem a cooperativa reduzindo as oportunidades de crescimento e de novos investimentos no longo prazo (Cook, 1995).
- 3) Problema do portfólio: este problema está ligado à adversidade entre questões envolvendo decisões de investimentos e riscos (Cook, 1995), dificuldade de acesso a capital de terceiros e o desestímulo à capitalização por parte dos associados leva as cooperativas brasileiras a optarem por projetos de curto prazo em detrimento dos de longo prazo devido à falta de aporte financeiro para investir com recursos próprios (Zylbersztajn, 2002).
- 4) Problema de controle: está ligado aos custos de agência, conflitos de interesse entre associados (principal) e gestores (agentes), requer mecanismos de monitoramento quanto maior e mais complexa for a organização (Cook, 1995). Nas cooperativas brasileiras geralmente não há uma separação entre propriedade e controle, o que pode ser prejudicial para estas organizações no sentido de contar com agentes especializados no desempenho de funções estratégicas, driblando problemas de ineficiência, monitoramento e controle exercido pelos conselhos e auditorias (Zylbersztajn, 2002).
- 5) Problema dos custos de influência: pluralidade de objetivos entre os membros da cooperativa (Cook, 1995). Advém do problema de controle, pois nem sempre os membros são escolhidos pela eficiência, mas recebem uma renda pelo exercício de cargos executivos, desencadeando problemas de assimetria informacional e, desta forma, distanciam os associados das assembleias e dos processos de tomada de decisão, dificultando o monitoramento por parte destes (Zylbersztajn, 2002).

Os conflitos de agência nas cooperativas ocorrem devido a discordância de ideias entre cooperados e diretores, Poppo e Zenger (2002) apontam para a importância da governança relacional, baseada na confiança, onde o cumprimento das obrigações, promessas e expectativas se dá por meio de processos sociais que possibilitem a flexibilidade, solidariedade e intercâmbio de informações. Para

Shapiro (2005) as estruturas organizacionais precisam fomentar a reciprocidade, cooperação, intercooperação e confiança.

Assim a manutenção de um relacionamento baseando na confiança é fundamental entre gestores e cooperados (Bertolin et al, 2008), esta confiança é resultado de medidas institucionais efetivas e da regularidade nas transações potencializando o desenvolvimento de uma reputação positiva (Bachmann; Inkpen, 2011).

A assimetria de informações entre agente e principal (associados e dirigentes) prejudica o surgimento da confiança, podendo levar os associados a buscarem fontes externas para suprir suas necessidades (Bertolin et al., 2008). Neste sentido instituições formais e a governança relacional se complementam, evitando o comportamento oportunista e garantindo uma mutualidade (Poppo; Zenger, 2002) entre cooperados e dirigentes.

As questões econômicas - dificuldade de acesso a recursos (Gimenes; Gimenes, 2007) - e institucionais – legislação cooperativista pouco flexível - levam as cooperativas agropecuárias à “autogestão” com um padrão de seleção de candidatos internos (Antonialli, 2000). A desconfiança dos cooperados diante dos processos de tomada de decisão da gerência são evidências da necessidade de uma mudança na gestão (Bertolin et al., 2008).

### 3 METODOLOGIA

No estado de Mato Grosso do Sul há 36 cooperativas agropecuárias com matriz no estado (OCB/MS, 2017). Foi feito um levantamento de dados via telefone para conhecer o faturamento e outras informações para traçar o perfil de 20 delas, pois 16 não responderam, não foi possível fazer contato ou estavam desativadas.

As cooperativas foram classificadas pelo porte com base em seu faturamento a partir da classificação de porte de empresas de O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2015), utilizada para enquadrar empresas às suas linhas e programas de financiamento. A Tabela 1 mostra essa classificação.

Tabela 1: Classificação do porte das cooperativas de acordo com o faturamento.

<b>Porte</b>	<b>Faturamento</b>
Microempresa	Até 2,4 milhões
Pequena Empresa	Acima de 2,4 milhões até 16 milhões
Média Empresa	Acima de 16 milhões até 90 milhões
Empresa Média-grande	Acima de 90 milhões até 300 milhões
Grande Empresa	Acima de 300 milhões

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com a classificação de porte de empresas do BNDES (2015).

A partir da classificação da Tabela 1 as cooperativas foram classificadas em grande, média-grande, média, pequena e micro cooperativa, conforme apresentado pela Tabela 2. Uma cooperativa não foi classificada neste item, pois não disponibilizou as informações sobre seu faturamento.

Tabela 2: Classificação das cooperativas por porte.

	Porte	Faturamento		Porte	Faturamento
1 <sup>a</sup>	Grande	836,48	11 <sup>a</sup>	Pequena	4,6
2 <sup>a</sup>	Grande	468,0	12 <sup>a</sup>	Pequena	4,0
3 <sup>a</sup>	Média-Grande	98,0	13 <sup>a</sup>	Micro	2,0
4 <sup>a</sup>	Média	89,7	14 <sup>a</sup>	Micro	1,5
5 <sup>a</sup>	Média	80,0	15 <sup>a</sup>	Micro	1,15
6 <sup>a</sup>	Média	36,0	16 <sup>a</sup>	Micro	0,53
7 <sup>a</sup>	Média	34,0	17 <sup>a</sup>	Micro	0,30
8 <sup>a</sup>	Pequena	14,0	18 <sup>a</sup>	Micro	0,14
9 <sup>a</sup>	Pequena	12,0	19 <sup>a</sup>	Micro	Não tem
10 <sup>a</sup>	Pequena	4,8	20 <sup>a</sup>	-	Não divulgou

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2016).

A segunda etapa foi uma entrevista com os presidentes destas cooperativas com visita in loco. O critério de seleção foi faturamento e a disponibilidade dos presidentes em participar. Sete cooperativas participaram e foram definidas como: CP1 e CP2 (grande porte); CP3, CP4 e CP5 (médio porte); CP6 (pequeno porte) e CP7 (micro).

A opção por sete entrevistas considerou a exaustão dos dados, a repetição das informações levou a sessar a coleta. Contou-se com a participação do pesquisador e do presidente, em dois casos houve a participação de terceiros (superintendente e de uma funcionária). Os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, as entrevistas foram gravadas com um gravador portátil e posteriormente transcritas com auxílio do *software InqScribe*.

As perguntas englobaram tópicos sobre o ingresso do presidente na cooperativa e no cargo, tempo médio de permanência do atual presidente no comando da cooperativa; formação e experiência dos gestores; existência de práticas de gestão de talentos; planejamento do processo sucessório; envolvimento dos cooperados no processo; percepção do presidente; conselhos de administração e fiscal.

Esta pesquisa seguiu a proposta metodológica da análise de conteúdo da Bardin (2011), contemplando as seguintes fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

- ➔ Pré-análise: leitura “flutuante” dos documentos para levantamento das variáveis e construção do instrumento de pesquisa.
- ➔ Exploração do material: transcrição das entrevistas através do software *InqScribe* e exportadas para o software *Nvivo*, onde foram criados cinco nós: Portfólio; Carona; Horizonte; Controle e Custos de Influência.
- ➔ Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: análise das transcrições, enquadramento dos dados às variáveis (*Nvivo*), agrupamento e interpretação dos resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PERFIL DA COOPERATIVA, DO PRESIDENTE E SUCESSÃO

O Quadro 1 apresenta dados sobre a idade e o tempo que o atual presidente está à frente da gestão, nas sete cooperativas visitadas.

Quadro 1: Caracterização das cooperativas.

	Porte	Idade do presidente (nos)	Tempo que o atual presidente ocupa a função
CP1	Grande	86	38 anos
CP2		53	9 meses
CP3	Média	35	1 ano
CP4		40	9 anos
CP5		51	2 anos
CP6	Pequena	63	7 anos
CP7	Micro	34	6 meses

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2017).

Os tempos de gestão que vão de seis meses a 38 anos, tendo as presidentes idades de 34, o mais novo e 86 anos, o mais velho, respectivamente. Apenas a CP1 e a CP6 possuem planejamento estratégico. O Quadro 2 apresenta algumas características de seus presidentes:

Quadro 2: Características dos presidentes.

	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7
Nível superior							
Primeiro mandato							
Possui alguém de confiança na sua propriedade							
Cumprir horário na cooperativa							
Recebe remuneração							
É sócio fundador							
Apoia a renovação da gestão							
Experiência em gestão de cooperativa							
Atividade no mesmo ramo da cooperativa							

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2017).

No Quadro 2 as células preenchidas revelam a presença da característica citada, assim observa-se que os dois presidentes que não possuem nível superior estão inseridos nas duas únicas cooperativas que apresentaram um planejamento estratégico (CP1 e CP6), além disso esses dois presidentes já estão a mais de um mandato à frente da cooperativa, são sócio fundador e não apoiam a renovação da gestão.

Os presidentes das quatro cooperativas com maior faturamento delegaram para pessoas de confiança gestão das suas propriedades, o que dá maior liberdade para cuidarem das demandas do cargo da presidência. Fatores que podem desestimular os presidentes a permanecerem no cargo é não possuir sua atividade rural no mesmo ramo em que a cooperativa atua (CP6) e não disponibilizar remuneração ao presidente, como no caso da CP7 (cooperativa com menor faturamento). Todos os presidentes já estavam em outros cargos na gestão da cooperativa antes de assumirem a presidência.

As cooperativas precisam de agentes/gestores qualificados para lidarem com as relações humanas e com capacidade para desenvolverem e gerirem mecanismos de monitoramento devido à complexidade envolvendo a gestão de cooperativas.

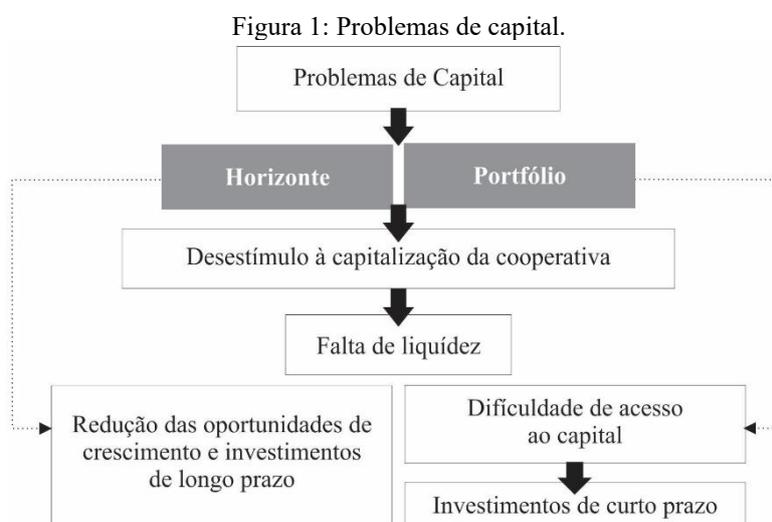
Foram identificados alguns pontos nas sete entrevistas que caracterizam os traços peculiares dos usuários das cooperativas proposta por Cook (1995) e que influenciam no processo de sucessão destas organizações no estado de Mato Grosso do Sul.

As respostas dos entrevistados dizem respeito a sua experiência e vivência dentro das cooperativas, isso não quer dizer que os problemas relatados necessariamente existiam no momento da entrevista, mas que em algum momento eles já vivenciaram ou identificaram esses comportamentos no quadro institucional.

Assim, os cinco problemas propostos por Cook (1995) foram divididos em duas categorias: (1) problemas de capital; e (2) problemas envolvendo os indivíduos.

## 4.2 PROBLEMAS DE CAPITAL

O problema de capital envolve a dificuldade de capitalização e está ligado a dois dos problemas propostos por Cook (1995) como apresentado pela Figura 1:



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da teoria e dados.

A Figura 1 mostra que os problemas de horizonte e portfólio estão ligados à complexidade de capitalização das cooperativas, o que dificulta a realização de projetos com retornos no longo prazo (horizonte), minimizando sua capacidade de oferecer novos serviços (portfólio) para melhorar o suporte prestado aos cooperado e se manter competitiva no mercado em que está inserido.

O problema do horizonte se faz presente nas cooperativas de MS e impacta no processo de sucessão destas, pois muitas vezes (CP1, CP3, CP5, CP6) não há uma preocupação com a substituição dos gestores no médio e no longo prazo. Um agravante é a dificuldade de reter recursos financeiros

(CP3) e a resistência dos cooperados em investirem na cooperativa (CP3, CP7), dificultando o investimento em capacitação.

Este cenário faz com que algumas cooperativas busquem mecanismos de sobrevivência, como a renúncia ao pró-labore de presidente e conselheiros em prol do equilíbrio financeiro da cooperativa (CP7), porém tal situação torna-se um desestímulo ao desenvolvimento a permanência dos indivíduos no cargo (CP3, CP7).

Por isso o planejamento da sucessão é fundamental para reduzir riscos e assegurar a continuidade da gestão, dispondo de profissionais competentes que sejam capazes de manter o controle através de uma transição suave (IBGC, 2015). Neste sentido foram ressaltadas a necessidade de capacitar o presidente e possíveis sucessores (CP3, CP5), o envolvimento antecipado na gestão (CP4, CP5), a importância da sucessão rural com vistas a renovar o quadro de associados da cooperativa (CP3, CP4, CP5).

Uma gestão com um novo perfil de executivos é fundamental (OLIVEIRA, 2011), visando alcançar oportunidades de crescimento e novos investimentos no longo prazo, que sejam rentáveis a montante, para os cooperados enquanto clientes e a jusante para a cooperativa e aos cooperados enquanto sócios.

Porém as cooperativas possuem uma dificuldade para remunerar de forma satisfatória os seus executivos, “[...] não é o que a gente recebe aqui como presidente, [...] que seria um valor que remuneraria um diretor executivo [...]” (CP2), dificultando assim a profissionalização da gestão, cenário ideal para o ambiente competitivo atual em que as cooperativas estão inseridas (CP2, ANTONIALLI, 2000) tal como observado pelo presidente da CP5:

*“[...] um modelo que eu imagino ideal seria esse de profissionais contratados para tocar o dia-a-dia da cooperativa. O conselho de administração se reúne [...] pra traçar metas, traçar as diretrizes passar para o pessoal da área executiva e deixar o pessoal trabalhar. E o conselho de administração junto com o conselho fiscal criar mecanismos de monitoramento [...]”*

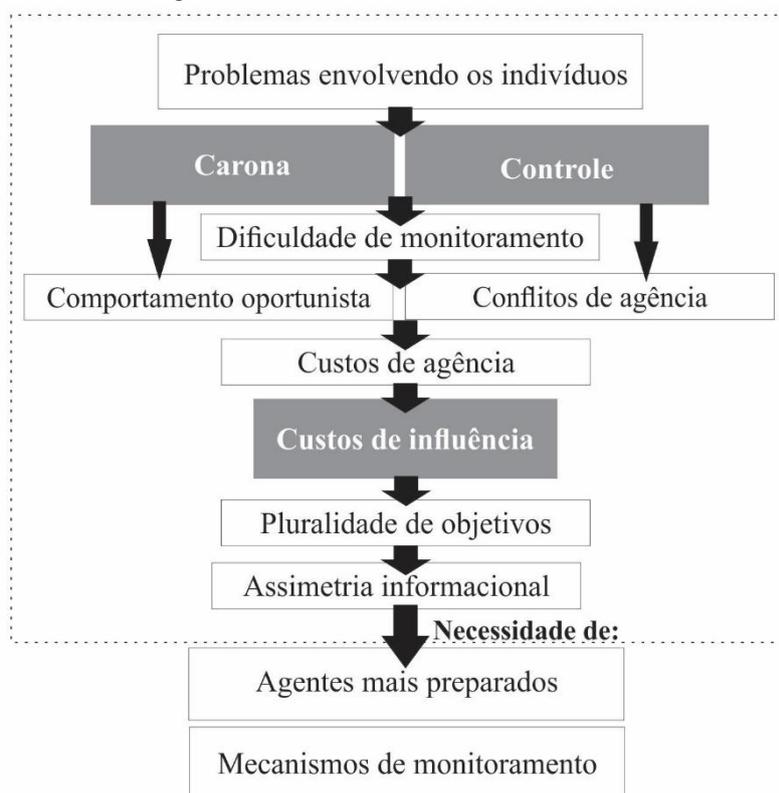
Além disso, a retribuição pecuniária também é necessária em vistas da atração de associados qualificados para assumirem a gestão (CP2, CP3, CP7), possibilitando que estes abdicuem parte do seu tempo dedicado à propriedade para se empenharem nos projetos da cooperativa (CP5), *“o pró-labore vai às vezes arcar uma motivação para alguém que está querendo (assumir a gestão)[...]”* (CP7).

O processo de sucessão demanda recursos, se não for bem conduzido, culminará na eleição de gestores pouco capacitados, que acabam por adotar medidas mais conservadoras (Bialoskorski Neto, 2012) no que tange a investimentos e inovações no longo prazo (CP4).

#### 4.3 PROBLEMAS ENVOLVENDO OS INDIVÍDUOS

Os problemas envolvendo os indivíduos são o carona, controle e custos de influência e estão ligados a questões envolvendo o monitoramento, custos de agência, pluralidade de objetivos e assimetria informacional, como apresentado pela Figura 2.

Figura 2: Problemas envolvendo os indivíduos.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da teoria e dados.

O problema do carona está ligado ao comportamento oportunista e pode envolver dois elos da cooperativa, os cooperados e a gestão, ocorrendo quando:

- 1) os cooperados só se aproximam da cooperativa nos momentos de dificuldades (negociam com ela somente quando estão se beneficiando e pretendem solucionar seus problemas prioritariamente às demandas dos demais associados) – esses problemas foram identificados pelos presidentes das CP2, CP3 e CP6. “[...] eles não querem nem saber o que se passa (gestão), eles querem o produto deles aqui, vender na hora que eles querem, [...] não querem participar[...]” (CP6) e “[...]tem cooperado que quer levar vantagem em cima do outro cooperado ou em cima da cooperativa, se ele está levando vantagem[...] ele está sugando um pouquinho de todos [...] (CP3). Assim é necessário reavaliar as práticas de governança, pois são elas que determinam o comportamento dos associados diante da cooperativa (Hakelius; Hansson, 2016).

2) a gestão, quando os conselheiros assumem o comando visando a obtenção de vantagens, como a remuneração/gratificações; atender às demandas do próprio negócio rural, delegar serviços/empregos para parentes (CP3), conquistar vantagens políticas (CP3, CP4 e CP6), assumir a gestão sem preparo (CP2, CP6) e passar o bastão para alguém da família (CP1). Esses comportamentos são identificados nos seguintes trechos:

*“Praticamente é meu filho que está assumindo né (a presidência). Hoje ele é superintendente e eu sofro de rim[...]então ele faz quase tudo. Praticamente presidente (Risos).” (CP1).*

*“[...] o cooperado [...] tem que estar ciente que o negócio é dele[...] porque olha a hora que o negócio envolve dinheiro tem cooperado que passou aqui que[...] estava muito mais preocupado com o negócio dele do que com a cooperativa[...].” (CP3).*

*“[...] ele abriu filiais (falando de um antigo presidente) no estado todo e usou a cooperativa para se eleger como deputado estadual e ai abandonou a cooperativa[...].” (CP4).*

A fragilidade na relação entre os dirigentes da cooperativa e os cooperados é atribuída às impressões de quebra de confiança do gestor anterior, sugerindo a priorização de interesses individuais aos da cooperativa. Devido a dificuldade de monitoramento desse comportamento, o mesmo pode ser evitado através da qualificação moral dos gestores, como evidencia o presidente da CP4: *“[...] é mais qualificação moral que qualificação técnica, porque a qualificação técnica nós já temos[...].”*

Essa situação se agrava diante da dificuldade em separar a gestão da propriedade e a gestão da cooperativa, levando alguns gestores a serem influenciados por suas necessidades particulares na tomada de decisão (Siqueira; Bialoskorski Neto, 2014), por isso a importância da *“[...] busca por [...] ter aqui dentro executivos mesmo tocando a cooperativa com metas, com planejamento e nós conselheiros vir apenas acompanhar, executar e cobrar [...]” (CP2).*

Pois, *“[...]tem um mundarel de gente com problema né, que acha que vai ser presidente pra resolver o problema dele [...] a gente não está aqui para resolver o meu problema[...].” (CP4),* então a seleção adversa e a assimetria de informações entre associados e dirigentes influencia negativamente o processo de sucessão, destacando a importância da governança formal e relacional para evitar o comportamento oportunista (Poppo; Zenger, 2002) e manter os cooperados mais próximos da cooperativa, com um relacionamento baseado na confiança e na busca por melhorias coletivas.

Já o problema do controle gera os conflitos de agência que aliado a falta de um planejamento de sucessão da gestão (CP1, CP5, CP6), leva as cooperativas a uma transição conflituosa (CP2, CP4), tal como observado pelo presidente da CP2 onde, *“A sucessão transcorreu num momento de um pouco de desgaste para a cooperativa com a diretoria anterior [...]”*, diante disso, evidenciou a preocupação da atual diretoria para que em um futuro próximo haja preparação para presidente e conselheiros assumirem.

Já na CP4 o processo foi mais conflituoso, “[...] a cooperativa tinha um modelo de gestão extremamente fechado, o presidente na época, ele era meio que dono exclusivo da cooperativa e ai a gente não tinha acesso às informações [...] consegui o número de assinaturas [...] para mim, eu sócio convocar uma assembleia e sem precisar dos conselheiros [...] destituímos toda a diretoria”.

As duas cooperativas, CP2 e CP4, foram caracterizadas por uma gestão anterior longa e a sucessão transcorreu em um momento onde havia uma busca por renovar o quadro, pois de acordo com Bertolin *et al.*, (2008) a desconfiança dos cooperados diante dos processos de tomada de decisão da gerencia evidencia a necessidade de uma mudança na gestão.

A ligação entre propriedade e gestão gera custos, como a dificuldade dos gestores de conciliarem a gestão da propriedade com a da cooperativa, podendo surgir problemas de má gestão, falta de preparo, descuido com as demandas do cargo (CP2, CP4, CP7), “[...]eu estando mais focado para dentro da cooperativa eu não consigo estar tocando a minha granja só que eu tenho o meu irmão então eu posso ficar tranquilo[...]”(CP3).

Conflitos de interesse surgem quando o cooperados (CP3) ou os conselheiros não são participativos nas discussões e tomadas de decisão (CP1, CP2, CP5, CP7) e quando os direitos de propriedade não são claramente delimitados.

A falta de autonomia da equipe técnica (CP2, CP4) também pode levar a conflitos já que “[...]é ela [a equipe técnica] que está por dentro de tudo, ela que sabe quem chega e conversa alguma coisa, quem fala se está [os cooperados] contente ou não[...]” (CP6), ajustando-se as novas tendências de configuração da produção, que devido às inovações tecnológicas, exigem relações recíprocas e coletivas (Carvalho; Bernardes, 1996; Ianni, 1994).

Neste sentido é crucial que a equipe técnica participe das discussões para evitar problemas de descontinuidade de trabalho pois “[...]a diretoria vai sair mas a equipe técnica vai continuar, é ela que sabe das dores, é a equipe técnica quem sabe do andamento, a nova diretoria vai aprender com a equipe técnica[...] então a equipe técnica é a principal avaliação[...]” (CP4).

Ações são importantes no sentido de driblar as ineficiências e conflitos, através da renovação do conselho (CP1, CP2) “[...]a expectativa é[...] fazer um trabalho de sucessão de mais pessoas poderem participar e a cooperativa passar por processos mais evoluídos de sucessão com pessoas mais comprometidas e capacitadas[...]”(CP2), esse processo é essencial para a descentralização do poder, desta forma, é oportuno que haja um plano de sucessão (CP2, CP4) visando uma transição suave onde pessoas capacitadas possam estar à frente da cooperativa (CP1, CP2).

Uma decisão errada no que tange a sucessão pode resultar em custos de recrutamento, seleção adversa, risco moral, corrupção e monitoramento (Shapiro, 2005), assim, um olhar cuidadoso sobre este processo se torna fundamental, para que seja um processo planejado e integre as práticas realizadas dentro das cooperativas agropecuárias, através da otimização do uso dos recursos disponíveis.

Dispor de alguém de confiança na propriedade pode ser fundamental para que o presidente da cooperativa tenha condições de se dedicar à gestão (CP3, CP4), outra opção para mitigar conflitos seria a profissionalização da gestão (CP5; Antonialli, 2000), porém essa alternativa demanda capital e um alto profissionalismo, além da necessária adequação aos princípios institucionais cooperativistas, visando minimizar as incertezas, evitar conflitos, reduzir custos e prover o crescimento da organização (North, 1991), neste sentido os contratos também podem ser úteis no que tange a salvaguardar os objetivos coletivos (Williamson, 2002) e fortalecer a confiança entre as partes (Bachmann; Inkpen, 2011).

O problema do carona e controle decorrentes do comportamento oportunista e conflitos de agência e associados a dificuldade de monitoramento de comportamentos autointeressados incorrem em custos desnecessários tais como os custos de agência e de influência. Este último se dá devido a pluralidade de objetivos dos associados e gestores das cooperativas que possuem donos/usuários, nesse sentido, os gestores e conselheiros precisam lidar com as demandas avaliando as necessidades mais urgentes, pois não dá para agradar 100% dos colaboradores e associados (CP2).

O planejamento da firma em relação à sucessão deve contemplar incentivos para que associados qualificados se envolvam na gestão, e o suplente esteja preparado para assumir o comando se for preciso, exigindo da governança a coordenação de uma estrutura de incentivos (Williamson, 2002; CP3, CP6), “[...]eu era vice e por motivos particulares o presidente precisou se ausentar e aí eu fui obrigado a assumir, mas eu não tinha essa vontade e aí já vou indo para o terceiro mandato” (CP6).

A equipe técnica é um elo estratégico, pois está em contato direto com a gestão e com os usuários, portanto pode desempenhar um importante papel, minimizando a assimetria informacional e aproximando as demandas dos cooperados dos conselheiros e gestores. Assim é crucial o envolvimento desta equipe nas discussões (CP4, CP5, CP6), inclusive sobre as eleições para presidência da cooperativa (CP4), pois todos os *stakeholders* são afetados pelas decisões do conselho (Álvares et al., 2008).

Gestões muito longas não são vantajosas, pois levam a centralização do poder, inibindo a participação e envolvimento dos cooperados, por isso alguns presidentes avaliaram como fundamental a renovação na gestão (CP3, CP4, CP5, CP7), oito anos é o tempo ideal (CP4), para o presidente da CP7 “[...]tem que haver mudança se não fica um negócio muito centralizador [...]você começa a pôr práticas suas dentro da cooperativa e [...] se sentir dono [...] da cooperativa [...]”(CP7).

Isso permitirá uma renovação constante de ideias, possibilitando que as demandas dos diversos elos sejam sanadas, evitando conflitos entre grupos e oportunizando um maior número de indivíduos a participarem do processo de gestão, porém com a manutenção de membros da gestão anterior para dar continuidade aos projetos em andamento para que todo esforço e recursos empregados não se percam (CP2, CP3, CP5, CP7).



Os associados que estão à frente da cooperativa precisam aliar disponibilidade, capacidade (CP2) e acima de tudo qualificação moral (CP4, CP7) para desempenhar suas atividades, pois um bom gestor é aquele que alcança a confiança dos cooperados (CP5, CP6), buscando indivíduos mais comprometidos para assumir responsabilidades (CP3, CP5, CP6).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos de agência vivenciados em cooperativas agropecuárias e sua relação com a sucessão do presidente reflete problemas envolvendo o capital e os indivíduos. As relações entre presidente, cooperados, diretoria, equipe técnica e demais *stakeholders* mostraram impasses para uma futura sucessão.

Este cenário econômico e social das cooperativas desafia a eficiência dessas organizações com vistas ao melhor desempenho, envolvendo as dificuldades de arrecadar recursos para investimentos de longo prazo, complexidade na gestão a respeito da assimetria na comunicação/informações, seleção interna e adversa da diretoria, comportamento oportunista e custos de agência.

As peculiaridades da legislação cooperativista, com exigências envolvendo a necessidade de candidatos internos, mandatos de no máximo quatro anos, vínculo entre a propriedade e gestão, acabam dificultando os processos de sucessão dos cargos de diretoria nessas organizações.

Com intensificação das exigências por qualidade, confiabilidade, inovação e criação de valor para se manter competitivo no mercado de trabalho, as cooperativas agropecuárias sofrem para escolherem os seus dirigentes, pois os gestores são também proprietários rurais e precisam conciliar a atividade no campo com a da cooperativa, geralmente possuem experiência na gestão da propriedade, mas não estão habituados a gerir uma quantidade maior de capital econômico e humano, surgindo assim, discussões a respeito da profissionalização da gestão dessas organizações e formas de monitoramento dessas.

Todas as cooperativas, independente do porte (grande, médio, pequeno e micro), se deparam com problemas de agência (horizonte, portfólio, carona, controle e custo de influência) quando analisadas diante do fenômeno da sucessão. Destaque-se a categoria em relação ao problema de controle, na qual as sete cooperativas pesquisadas apresentaram evidências de ocorrências nas suas declarações.

Desta forma, emerge a necessidade do planejamento do processo de sucessão, visando à preparação de potenciais sucessores para assumirem os cargos de dirigentes dentro das cooperativas, com participação da equipe técnica nas tomadas de decisões, para dar continuidade aos processos e atividades em andamento. Neste sentido a direção tem como grande desafio, o desenvolvimento e manutenção da confiança entre associados e gestores.



Essa confiança advém do trabalho realizado em prol do bem comum, que quanto negligenciado faz surgir os conflitos de agência, como o carona e a seleção adversa, vivenciadas por essas cooperativas, quando a diretoria está mais preocupada com os próprios benefícios do que com o todo.

Esses conflitos geram custos para a cooperativa, que precisa implantar mecanismos de controle evitando o comportamento oportunista de ambas as partes e salvaguardando os direitos individuais e coletivos. Assim, é importante que sejam efetivos os papéis das instituições formais, mecanismos e normas e das informais, que envolvem o relacionamento e transparência entre as partes.

Quando os diretores alcançam um patamar alto de confiança, possibilitam uma melhor comunicação, pautada em decisões mais fáceis e transparentes, desencadeando eficiência na escolha dos dirigentes e participação dos associados na gestão.

Esta pesquisa contribui no sentido de apontar para a importância de avaliar os impactos dos conflitos de agência existentes nas cooperativas agropecuárias e como estas podem afetar o processo de sucessão do presidente. As limitações dizem respeito à delimitação das entrevistas que ocorreram em Mato Grosso do Sul, como sugestão para futuras pesquisas propõe-se avaliar a existência desses conflitos em cooperativas de outros estados.



## REFERÊNCIAS

- ALLISON, M.. Into the fire: Boards and executive transitions. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 12, n. 4, p. 341-351, 2002.
- ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Elsevier, 2008.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.
- BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro: São Paulo: Edições Setenta, 2011, 279 p.
- BERTOLIN, R. V. et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 1, 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia e gestão de organizações cooperativas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOLAND, M.; HOGELAND, J.; MCKEE, G. Current issues in strategy for agricultural cooperatives. *Choices*, 2011. Disponível em: <<http://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/critical-issues-for-agricultural-cooperatives/current-issues-in-strategy-for-agricultural-cooperatives>>. Acesso em: fev. 2017.
- 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 dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: dez./ 2017.
- CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo social*, v. 12, n. 2, p. 237-255, 2000.
- CARVALHO, Ruy de Quadros; BERNARDES, Roberto. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. *São Paulo em perspectiva*, v. 10, n. 1, p. 53-62, 1996.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COMINI, G.; PAOLINO, M.; FEITOSA, M. Mapping of the succession process in nonprofit organizations in Brazil. *International Leadership Journal*, v. 5, n. 3, p. 28-50, 2013.
- COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American journal of agricultural economics*, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.
- CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.
- DYCK, B. et al.. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, v. 17, n. 2, p. 143-162, 2002.



FROELICH, K.; MCKEE, G.; RATHGE, R. Succession planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 22, n. 1, p. 3-20, 2011.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. *Redes*, v. 12, n. 2, p. 92-108, 2008.

GOTHARD, S.; AUSTIN, M. J. Leadership succession planning: Implications for nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, v. 37, n. 3, p. 272-285, 2013.

HAKELIUS, K.; HANSSON, H. Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 19, n. 4, p. 23-36, 2016.

IANNI, Octavio. *O mundo do trabalho. São Paulo em perspectiva*, v. 8, n. 1, p. 2-12, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em: mar/2017.

MOREIRA, V. R.; FREIER, A.; VEIGA, C. P. da. A Review of Concepts, Strategies and Techniques Management of Market Risks in Agriculture and Cooperatives. *International Business Management*, v.10, n.6, p. 739-750, 2016.

NORTH, D. C. Institutions. *Journal of economic perspectives*, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL- BNDES. Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>>. Acesso em: out. 2016.

OLIVEIRA, D.P.R. *Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática*. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Ramos: Agropecuário. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/ramo-agropecuario>>. Acesso em: dez/2017.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

SHAPIRO, S. P. Agency theory. *Annual review of sociology*, v. 31, 2005.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *REGE-Revista de Gestão*, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE RURAL DEVELOPMENT – USDA. *Co-op Essentials: What They Are and the Role of Members, Directors, Managers, and Employees*. Disponível em: <<http://www.rd.usda.gov/publications/publications-cooperatives>>. Acesso em: mar/2016.

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.



ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa, MG: UFV, p. 55-75, 2002.