

Um ensaio sobre o desempenho econômico-financeiro das sociedades cooperativas sob as dimensões de mercado, do cooperado e do desenvolvimento regional

PAOLA RICHTER LONDERO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ANELISE KRAUSPENHAR PINTO FIGARI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

LUANA ZANETTI TRINDADE FERRAZ

FEA-RP/USP

FABIANA CHERUBIM BORTOLETO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

UM ENSAIO SOBRE O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS SOB AS DIMENSÕES DE MERCADO, DO COOPERADO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

1 INTRODUÇÃO

Tomar decisões em ambientes empresariais complexos requer subsídios informacionais cada vez mais detalhados e coerentes com o ambiente do negócio. Essa demanda por maior detalhamento informacional, por vezes, aumenta consideravelmente a quantidade de informações obtidas. Entretanto, um conjunto maior de informações não necessariamente significa maior qualidade, podendo ocasionar um decréscimo na sua utilidade (GROEN; WOUTERS; WILDEROM, 2017).

Para um gestor é importante conhecer quais são as informações que subsidiam a sua tomada de decisão ou, pelo menos, ter conhecimento de uma possível escala de prioridade, principalmente no ambiente tecnológico e globalizado, no qual dados e informações são gerados a todo momento, mas, nem sempre, com qualidade informacional (NARANJO-GIL; HARTMANN, 2007). Ademais, é necessário também considerar que os gestores possuem heurísticas (denominado de processos cognitivos) e vieses que interferem na tomada de decisão e são intrínsecos a esse processo (MAHAMA; CHENG, 2012).

Usualmente, para subsidiar a tomada de decisões organizacionais, os gestores fazem uso da análise de indicadores e regressões como forma de avaliação do desempenho econômico-financeiro (POKHAREL; REGMI; FEATHERSTONE; ARCHER; 2019). Tal processo, geralmente, segue padrões esperados de análise, gerando indicadores pré-estabelecidos e reconhecidos pela literatura e pelo mercado.

Entretanto, é possível recair em outro problema: a inadequação de tais avaliações com o ambiente do negócio, ou até mesmo com a filosofia empresarial, sendo esse o caso quando são utilizados indicadores tradicionais de análise de desempenho econômico-financeiro em sociedades cooperativas.

No que se refere às cooperativas, a avaliação do desempenho econômico-financeiro carece de maior aprofundamento, principalmente devido à natureza, valores, princípio e estrutura de funcionamento das cooperativas que as tornam arquiteturas organizacionais peculiares. De acordo com Castilla-Polo et. al. (2018), as características peculiares das cooperativas ressaltam a importância de uma abordagem multidimensional.

Portanto, este ensaio propõe a utilização da abordagem multidimensional na avaliação do desempenho econômico-financeiro das cooperativas, contemplando as dimensões de mercado, dos cooperados e do desenvolvimento regional no processo de tomada de decisão.

2 INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Na economia, a compreensão do processo de tomada de decisão dos indivíduos é explicada, pela teoria da escolha racional, a partir da premissa de que os indivíduos tomam decisões que sejam consideradas boas para si próprios (CAILLÉ, 2001). Nesse contexto, os axiomas da escolha racional foram expandidos para o entendimento da tomada de decisão incorporando a visão da incerteza nas escolhas (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1947; SAVAGE, 1954).

Agentes tomam decisões que afetam as consequências econômicas de sua incerteza, assim continuam maximizando sua utilidade incorporando incerteza em sua escolha. Entretanto, a racionalidade pode não ser aplicada em toda sua totalidade dado o conjunto de informações disponíveis aos agentes (NEWELL; SIMON; ET AL., 1972).

O artigo seminal de Kahneman e Tversky (1979) apresenta extensas evidências de tal comportamento usando a teoria nomeada de prospectiva para explicar suas observações. Para os autores, decisões às quais os indivíduos são submetidos estão interligadas ao conceito de crença, isto é, cada indivíduo possui sua própria probabilidade subjetiva em relação a um fato decisório (CAZZARI, 2016). Essa teoria prevê que, da racionalidade limitada, surge um número limitado de princípios heurísticos utilizados pelos indivíduos para avaliar as probabilidades subjetivas.

Assim, os indivíduos carregam julgamentos para seu próprio processo de decisão ancorado em suas próprias probabilidades subjetivas e sua capacidade limitada de processamento (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). É possível identificar que quanto mais clareza em avaliar um fenômeno, mais confiantes os indivíduos se sentem em suas estimativas, mas essa confiança pode levar a erros sistemáticos nos processos decisórios, ou seja, a vieses. Sendo esses vieses justificados por um conjunto de heurísticas (CAZZARI, 2016).

O processo de tomada de decisão traz premissas e axiomas para analisar o comportamento dos indivíduos que convivem em sociedade e, para tanto, é necessário entender como esses indivíduos realizam tal processo.

Um dos atributos mais fundamentais para o processo de tomada de decisão é o conjunto de conhecimento, informações, crenças e premissas que cada indivíduo possui para subsidiar suas escolhas. O processo de escolha não é um processo dissociado do indivíduo: cada agente toma decisões individuais com base em seu conjunto informacional (CAZZARI, 2016).

No contexto do ambiente organizacional, o processo de escolha estaria fundamentado por todos os conjuntos informacionais disponíveis aos gestores, os quais foram investidos de poder discricionário para tomar decisões que maximizem a utilidade dos principais. Dentro das organizações, o volume de informação disponível para tomada de decisão coloca em prova teorias de cognição e ação gerencial de longa data. O desafio não é mais tomar decisões sob condições de escassez de informação; cada vez mais, é tomar decisões sob condições de sobrecarga de informação (VAN KNIPPENBERG; DAHLANDER; HAAS; GEORGE, 2015).

Ainda, além do custo de interpretação de um grande volume de informações, é necessário o entendimento das características peculiares de cada organização, uma vez que o conjunto de informações disponível deve incorporar informações que sejam relevantes e considerem as características organizacionais. Como os gestores são investidos de poder discricionário na tomada de decisão, nada mais natural que esses tenham disponíveis informações que sejam condizentes com o ambiente organizacional.

3 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO SOB ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

Assim como as propriedades de investimento, as cooperativas, por vezes, são avaliadas como se tivessem a mesma natureza e finalidade, afinal, encontram-se no mesmo ambiente institucional. Para tanto, utilizam-se as mesmas técnicas e indicadores para se avaliar o desempenho econômico-financeiro, possibilitando a análise da dimensão do mercado. Contudo, para contemplar as características peculiares das cooperativas, outras dimensões complementares são necessárias.

As cooperativas apresentam cunho social, diferentes funções de atuação do proprietário e preocupação com a comunidade, o que faz com que as dimensões do capital

social, vinculadas aos cooperados, e do desenvolvimento regional, também se tornem imprescindíveis para que haja a sustentabilidade do negócio e do movimento.

3.1 Dimensão de Mercado

Ao aplicar a abordagem da dimensão de mercado sob o empreendimento cooperativo, geralmente o desempenho é avaliado a partir do valor de ativos do negócio em uma perspectiva empresarial, isto é, busca-se identificar o valor da presença da cooperativa no mercado e avalia-la da mesma maneira com que são avaliadas as propriedades para investimento (REYNOLDS, 2013).

O valor de uma organização é um tema amplamente difundido entre as propriedades para investimento, sendo que há estimativa sobre o valor da empresa ao investidor a partir de informações existentes no mercado sobre os preços das ações e indicadores financeiros. Entretanto, o mesmo não ocorre em sociedades cooperativas, as quais não possuem capital aberto e, conseqüentemente, não há informações sobre preço das ações (FENG, 2010; HUETH, REYNOLDS, ET AL., 2011; REYNOLDS, 2013), uma vez que o capital é intransferível e faltam indicadores padronizados de valor no modelo de negócio cooperativo (REYNOLDS, 2013).

Nesse contexto, mensurar o valor da cooperativa no mercado carece de atenção, pois este não é vinculado somente ao excedente operacional da cooperativa (FENG, 2010) e deve contemplar o valor econômico dos preços e serviços oferecidos pela cooperativa (REYNOLDS, 2013).

Para atender às limitações impostas pela dificuldade de mensurar valor nas cooperativas, mesmos os indicadores tradicionais de desempenho econômico-financeiro e regressões, contidos na dimensão de mercado, necessitam de ajustes. Essa dificuldade em avaliar o desempenho de cooperativas ocorre devido ao fato de o detentor do direito de propriedade exercer mais de uma função dentro da cooperativa, o que acarreta, muitas vezes, análises ambíguas (SOBOH; LANSINK; GIESEN; VAN DIJK, 2009; GRASHUIS, 2018). Além disso, constata-se pouca pesquisa na área, sendo a essa literatura limitada tanto em amostra quanto em metodologia, o que não permite realizar generalizações nos resultados encontrados (GRASHUIS, 2018), devido a escassa disponibilidade de dados (MELIA-MERTI; MARTINEZ-GARCIA, 2015; GRASHUIS, 2018).

Tradicionalmente, a avaliação do desempenho de um modelo de negócio sob a dimensão de mercado ocorre por meio de indicadores, baseando-se em dados econômico-financeiros refletidos na contabilidade ou em medidas de mercado (MERCHANT, 2006).

No que tange à análise de rentabilidade, indicadores como margem bruta, margem operacional, margem líquida, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre o ativo e poder aquisitivo básico (EBIT/ativo total) são utilizados como métricas de desempenho comparativo (BAOURAKIS; DOUMPOS; KALOGERAS; ZOPOUNIDIS, 2002; HALL; GEYSER, 2004; KALOGERAS, PENNINGS; BENOS; DOUMPOS, 2013; DE CARVALHO; NETO, 2011; KALOGERAS; BAOURAKIS; ZOPOUNIDIS; VAN DIJK, 2005; PINTO, 2014; GRASHUIS, 2018). Em todos os indicadores mencionados utiliza-se as sobras líquida, operacional ou bruta – como parâmetro na mensuração do retorno/rentabilidade da cooperativa, entretanto, destaca-se que, nas organizações referidas, os retornos oferecidos aos cooperados não se limitam à estratégia de retorno por meio da maximização de sobras.

Em relação à análise de liquidez, tem-se os indicadores de liquidez seca, corrente e geral (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008; BAOURAKIS ET AL., 2002; KALOGERAS ET AL., 2005; KALOGERAS ET AL., 2013; LONDERO; FIGARI, 2015; GRASHUIS, 2018; ILHA ET AL. 2018); esses indicadores têm por finalidade verificar se, em um determinado momento, uma organização conseguiria honrar com seus compromissos

assumidos. Uma limitação dos indicadores mencionados corresponde ao fato de não levarem em consideração as diferenças temporais entre as aplicações de recursos e as origens de recursos utilizadas para o cálculo desses (MARTINS, MIRANDA E DINIZ, 2018).

Em relação à análise de estrutura e endividamento das cooperativas agropecuárias, os indicadores utilizados nos estudos foram: grau de endividamento, participação de capital de terceiros pelo capital próprio, endividamento a longo prazo, exigível a longo prazo e cobertura de juros (BAOURAKIS ET AL., 2002; KALOGERAS ET AL., 2005; CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008; KALOGERAS ET AL., 2013; PINTO, 2014; LONDERO; BIALOSKORSKI NETO, 2014; LONDERO; FIGARI, 2015; ILHA ET AL. 2018).

Nesse sentido, uma discussão que ocorreu nos últimos anos no Brasil, em que a norma não entrou em vigência, mas sua aplicação traria impactos na estrutura de capital das organizações cooperativas, está relacionada às Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (*International Financial Reporting Standards - IFRS*) e corresponde a *International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) 2*. Com a aplicação da IFRIC 2, o Capital Social das cooperativas, que hoje está alocado no Patrimônio Líquido, passa a ser entendido como uma obrigação, sendo alocado no Passivo dessas organizações, fato esse que infringe os valores e princípios cooperativos (CONTO; LONDERO, 2018). Além disso, a reclassificação afetaria negativamente os indicadores de endividamento e, conseqüentemente, de liquidez das cooperativas (VIALCANET; SALAS, 2014; VIALCANET; ROIG, 2013).

Em relação aos indicadores de desempenho operacional utilizados nos estudos sobre cooperativas agropecuárias, identificou-se os indicadores de rotatividade de estoque, de contas a receber e de ativos fixos, giro do ativo, do ativo operacional e das obrigações a curto prazo (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008; KALOGERAS ET AL., 2013; LONDERO; BIALOSKORSKI NETO, 2014; LONDERO; FIGARI, 2015).

Observa-se que, entre os indicadores de desempenho operacional, não há análises que distinguem as operações do ato cooperado e do ato não cooperado no que tange, por exemplo, a estoques, contas a receber e/ou a pagar; destaca-se que análises nesse contexto proporcionam um poder informacional maior aos usuários para a tomada de decisões.

Uma vez evidenciados os indicadores que utilizam informações das demonstrações contábeis para a análise da avaliação de desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias sob a ótica de mercado, é importante destacar algumas precauções necessárias quando do uso de indicadores em análise para tomada de decisão: (1) não se deve concluir algo ou tomar decisões levando em conta somente a análise de um indicador isoladamente; (2) deve-se analisar o indicador calculado ao longo dos últimos anos observando possíveis tendências e estratégias; e, por fim, (3) realizar uma comparação dos indicadores calculados com os indicadores médios setoriais e com indicadores de concorrentes diretas (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2018).

Além dos indicadores tradicionais baseados em dados contábeis, o mercado e a academia buscam indicadores que possam contribuir tanto na tomada de decisão dos gestores como na avaliação de desempenho econômico-financeiro das organizações. Reynolds (2013) aponta que o Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), fluxo de caixa futuro estimado e o valor econômico agregado (EVA) são utilizados como benchmarking com as propriedades para investimento, apesar de suas limitações.

Sem dúvida, mesmo com as limitações apresentadas, a análise de desempenho econômico-financeira por meio da dimensão de mercado, continua sendo utilizada. Essa dimensão permite a comparabilidade das organizações cooperativas com as propriedades para investimento, contudo, a análise míope, centrada nessa única dimensão pode acarretar na perda da essência e compreensão da cooperativa, bem como do real benefício econômico e

financeiro trazido por tais entidades. Assim, mais dimensões precisam ser incorporadas para tomada de decisão dos gestores de cooperativa.

3.2 Dimensão dos cooperados

Como abordado anteriormente, ao ingressar em uma cooperativa, seu membro adquire o direito de retorno residual e o direito de controle residual, conforme ocorre nas demais organizações (FENG, 2010). Contudo, nas sociedades cooperativas, como reflexo do terceiro princípio do cooperativismo, Participação Econômica do Sócio, que determina que as cooperativas deverão oferecer “os retornos aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas” (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2015, p.24), o membro também adquire o direito de ser usuário da cooperativa. Exercer esse direito de comercializar com a cooperativa, seja por meio de entrega de produção ou aquisição de insumos, torna-se necessário para que o membro tenha direito ao resíduo operacional, uma vez que esse será distribuído com base na sua interação econômica com a cooperativa.

Nesse sentido, para Barton, Boland, Chaddad e Eversull (2011) a cooperativa é um negócio operado principalmente para fornecer benefícios aos membros por meio de transações, incluindo compras de insumos e vendas de produtos, e através dos ganhos econômicos dessas transações. Portanto, os membros de uma cooperativa têm dois papéis. Por um lado, eles são os usuários da cooperativa, fornecendo produtos ou adquirindo insumos. Eles adquirem os insumos na cooperativa, cultivam a produção e a entregam para a cooperativa, onde o produto é processado ou comercializado. Por outro lado, como proprietários, eles possuem direito ao excedente operacional da cooperativa (FENG, 2010). Qualquer análise de desempenho que venha a observar a ótica do cooperado precisa considerar a natureza dos dois papéis assumidos (BOLAND; BARTON, 2013).

Na análise baseada no papel do cooperado como usuário da cooperativa, o retorno está centrado no preço estabelecido pelo produto ou pelo insumo, o que, conseqüentemente, em um sistema de incentivo ao retorno a curto prazo irá causar o aumento dos custos da cooperativa e a redução de suas receitas, respectivamente. Essas estratégias de retorno podem ser classificadas como de curto prazo, o que é demandado pelos cooperados como um reflexo do problema de horizonte nas cooperativas, caracterizado por Cook (1995).

Por outro lado, o direito ao retorno residual possibilita o acesso ao pagamento de juros sobre o capital, que, de acordo com Schneider, (2012) deve ser limitado nas cooperativas para que haja a diferenciação entre o sistema cooperativa e o sistema capitalista, e o acesso à distribuição de excedentes líquido, conhecido como sobra ou resultado líquido. Nesse caso, ambos os retornos são coerentes com ótica da teoria da firma, que somente verifica o desempenho da firma na perspectiva do proprietário. Para Reynolds (2013), essas também são estratégias de fidelização, mas de longo prazo.

Contudo, nas cooperativas, com a existência do papel do cooperado como usuário da cooperativa, a teoria da firma, assim como os parâmetros do sucesso empresarial, necessitam ser adaptados para captar o retorno ao cooperado em diferentes momentos. Nesse sentido, para Royer (2014), a teoria da firma pode ser considerada inadequada para arranjos organizacionais como cooperativas, tendo em vista o comportamento econômico distinto apresentado por tais entidades. No entanto, Helmberger e Hoos (1962, p. 281) expõem que a “teoria da firma pode ser adaptada para refletir a natureza econômica peculiar da cooperativa”, como por exemplo, a possibilidade de maximização do retorno econômico do cooperado por meio de retornos no preço do produto e insumo.

Para Kenkel (2015), a existência de múltiplas estratégias de retorno faz parte da matriz de escolhas de como as cooperativas distribuem e mantêm os lucros. O autor ainda destaca

que “essas escolhas impactam a solvência, liquidez e fluxo de caixa da cooperativa, bem como fluxo de caixa de cada membro e retorno realizado da cooperativa” (p.29).

Tais decisões afetam diretamente a sustentabilidade da cooperativa e também a fidelização dos cooperados. De acordo com Cook (1995), a heterogeneidade de interesse dos cooperados é característica de organizações com capital pulverizado, sendo comum nas sociedades cooperativas e podendo ser compreendida como uma variável interveniente na matriz de escolha. Para Chaddad (2012), o sistema de preços praticados funciona como um mecanismo de incentivo para a comercialização com a cooperativa, principalmente em um mercado com intermediadores e onde os contratos firmados não determinam cláusulas de entrega de produto ou mecanismos de controle.

Outra variável que afeta a matriz de escolha é como os cooperados percebem o retorno econômico gerado pela cooperativa. Como destacado, as estratégias de retorno no papel do cooperado como proprietário são características da teoria da firma, que é a base para construção dos normativos e regulamentos que estruturam as demonstrações financeiras. Sendo assim, são reconhecidos, mensurados e evidenciados diretamente. Já as estratégias de retorno que privilegiam o cooperado como usuário não são reconhecidas, mensuradas e evidenciadas adequadamente, uma vez que as organizações com finalidade lucrativa não apresentam tais estratégias e, nesse caso, fornecedor e cliente são apenas tratados como partes externas do negócio.

Como reflexo dessa inadequação, esses retornos econômicos são omitidos ou negligenciados, já que o valor pago a mais pelo produto adquirido do cooperado, em comparação com o mercado, é registrado como custo genérico do produto. No caso do insumo fornecido ao cooperado, com valor inferior ao praticado com o mercado, não há reconhecimento na contabilidade, já que apenas é registrado o valor da receita de venda.

É importante destacar que a utilização de estratégias de retorno por meio da atuação do cooperado como usuário implicam necessariamente na redução do excedente líquido da cooperativa. Portanto, se tais estratégias não são devidamente mensuradas e evidenciadas, podem ser percebidas como uma redução da eficiência da cooperativa.

Outro aspecto que afeta a matriz de escolha é “a tributação no nível da firma e do cooperado” (KENKEL, 2015, p.29). Todos esses aspectos revelam a necessidade de informações detalhadas sobre a matriz de escolha de retenção e distribuição de sobras.

Para que seja possível a compreensão de como as diferentes estratégias de retorno impactam na análise de desempenho da cooperativa, bem como na percepção de retorno por parte do cooperado e, por consequência, a tomada de decisão dos gestores e proprietários, consideramos as premissas para formulação do exemplo a seguir: i) a cooperativa comercializa os insumos de produção para os cooperados a preço de custo, os insumos de produção quando adquiridos no mercado possuem custo 70% superior ao revendido pela cooperativa (retorno 1); ii) como estratégia de atração, a cooperativa remunera o produto do cooperado 10% a mais do que o mercado (retorno 2). A Tabela 1 demonstra os retornos oferecidos, considerando as premissas apresentadas, em uma organização com finalidade lucrativa e em uma sociedade cooperativa.

Tabela 1 - Resultado líquido em organização com finalidade lucrativa e cooperativas

Organização com finalidade lucrativa		Sociedade Cooperativa	
Receita	\$ 1.700	Valor de Mercado	\$ 1.700
CMV	(\$ 500)	Retorno 1	(\$ 700)
Lucro Bruto	\$ 1.200	Receita/Ingresso	\$ 1.000
Despesas	(\$ 200)	Demonstração de Sobras e Perdas	
Lucro Líquido	\$ 1.000	Receita/Ingresso	\$ 1.000
		CMV	(\$ 500)
		CMV - Retorno 2	(\$ 50)
		Resultado Bruto	\$ 450
		Despesas e Dispêndios	(\$ 200)
		Resultado Líquido	\$ 250

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Quando observamos o excedente líquido gerado, é possível verificar que, por essa estratégia de distribuição, a organização com finalidade lucrativa apresenta maior capacidade de retorno, tendo em vista o lucro de \$ 1.000 perante os \$ 250 produzidos pela cooperativa. Contudo, se o resultado líquido gerado pela cooperativa e oferecido ao cooperado na sua função de proprietário forem acrescidos do retorno 1 e do retorno 2, é possível observar que houve a distribuição de \$ 1.000 de retornos econômicos, igualando as duas organizações econômicas em termos de retorno econômico oferecido ao principal.

Considerando que a matriz de escolha para investimento seja baseada no rentabilidade do ativo oferecido pela organização, e nesse caso a organização mercantil e a sociedade cooperativa exemplificadas possuem o mesmo nível de ativo, \$ 10.000, é possível observar que, se somente o excedente líquido for considerado para base de cálculo, a rentabilidade do ativo (margem líquida vezes giro do ativo, ou de forma simplificada, resultado líquido sobre ativo) será de 10% e 2,5%, respectivamente. Demonstrando uma redução de 75% de eficiência no gerenciamento dos ativos, quando somente uma forma de distribuição é considerada.

A utilização do índice de rentabilidade do ativo puro, conforme calculado na dimensão do mercado, implica na visão da organização mercantil como mais eficiente na aplicação dos ativos, considerando o resultado que eles estão gerando. Contudo, em uma análise mais detalhada, podemos observar que ambas as organizações possuem a mesma eficiência. De acordo com Reynolds (2013), o que determina se a cooperativa é competitiva dentro de um mercado, justamente, é a capacidade de gerar retorno e o patrimônio, sendo que esses critérios podem diferenciá-la dos concorrentes.

É possível observar como essa omissão de informação pode prejudicar a tomada de decisão do cooperado ao decidir sobre o investimento em uma organização. Nesse sentido, Reynolds (2013, p. 2), demonstra a importância dessa informação ao expor que “a fim compreender plenamente o valor de sua cooperativa para a sua vida ou negócios, os membros da cooperativa devem estimar várias coisas: o valor econômico dos preços e serviços oferecidos pela cooperativa; o valor futuro dos investimentos realizados pela cooperativa, o valor das distribuições anuais de patrocínio em dinheiro, e o valor de seu investimento na cooperativa”.

Da mesma forma, essa questão afeta a decisão do gestor, uma vez que pode levar a privilegiar uma única estratégia de retorno, a reconhecida pelo mercado e métricas de desempenho, mesmo com as possibilidades oferecidas pela singularidade das cooperativas.

No exemplo utilizado, aspectos tributários não são considerados, mas, como descrito, podem afetar o processo de escolha, dependendo da política de tributo sobre o lucro instituída em cada país. Ademais, os retornos sociais ou de serviços oferecidos pela cooperativa não foram explorados, contudo, fazem parte dos benefícios oferecidos pela cooperativa.

Nesse sentido, as sociedades cooperativas oferecem retornos diretos aos cooperados que podem não estar diretamente vinculados à produção e podem ser oferecidos por meio de assistência técnica, educacional e social, por exemplo. A existência desses tipos de retorno é associada ao princípio de educação, capacitação e informação, que prevê a responsabilidade da cooperativa em proporcionar educação e treinamento para seus cooperados de modo a contribuir efetivamente para o desenvolvimento da propriedade rural de seu associado e do modelo organizacional de cooperativa (ICA, 2017).

Com base nisso, países como Brasil, Espanha, Argentina, Uruguai, dentre outros, instituíram a obrigatoriedade da constituição de reservas de incentivo à assistência técnica, educacional e social. A realização dessa reserva representa um esforço direto da cooperativa em prol do cooperado, mesmo que não vinculados à remuneração pela atividade com a cooperativa (ARRIGONI, 2000).

Na contabilidade tradicional, esses esforços são contabilizados como despesa do período, mas, no caso de cooperativas, podem ser compreendidos como uma especificidade do modelo organizacional que estimula o retorno por outras formas que não diretamente econômico. Assim, acrescidos ao retorno 1 e retorno 2, considerando a maximização da utilidade do principal, deve-se observar também os esforços econômicos desprendidos pela cooperativa para beneficiar o cooperado e sua propriedade individual.

Com o exposto nesse capítulo, fica claro que “as escolhas sobre estratégias de distribuição e estrutura de capital em uma cooperativa são complexas” (KENKEL, p.36). Para tanto, um fator crítico é a capacidade de entender a singularidade do modelo de negócio cooperativo e incorporá-lo no modelo de negócio padrão (BARTON ET AL., 2011), repensando inclusive nas teorias e instrumentos base utilizados para subsidiar as escolhas realizadas.

Diante da matriz de escolha de estratégias de distribuição aos cooperados, bem como as limitações contábeis e gerenciais encontradas, Kenkel (2015, p. 37) afirma que “pesquisas sobre alternativas de distribuição de resultados poderiam melhorar suas decisões”. Esse ensaio teórico é apenas uma obra inicial para explorar a análise de desempenho das cooperativas considerando as especificidades de cada dimensão.

3.3 Ótica do desenvolvimento regional

Quando o tema abordado é cooperação, o conceito de reciprocidade deve ser esclarecido. A noção de reciprocidade nas Ciências Sociais foi mobilizada nos anos 1990 por três quadros teóricos que voltaram a se cruzar mais recentemente nos anos 2000. São eles: a) a sociologia econômica aplicada à economia solidária (LAVILLE, 2000; CATTANI, 2003); b) a renovação da teoria da reciprocidade na antropologia (SCUBLA, 1985; TEMPLE; CHABAL, 1995) e c) a governança dos recursos em propriedade comum (OSTROM, 1990, 1998, 2003, 2005).

O mérito comum a esses três enfoques é oferecer uma leitura teórica das relações sociais, e sobretudo econômicas, que propõe, por meio do princípio de reciprocidade, uma alternativa à naturalização da lógica de concorrência entre interesses privados, levando à generalização da troca mercantil como modo de regulação da sociedade.

Nesse sentido, a economia solidária pode ser definida como uma economia social não fundada unicamente pela concorrência para o lucro individual. Os seus enfoques mobilizam o

princípio da reciprocidade. Ela pode ser entendida como conjunto das atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, crédito e poupança que são organizadas pelos trabalhadores de maneira solidária, em forma coletiva ou autogestão (SABOURIN, 2013).

Do ponto de vista antropológico, o princípio de reciprocidade corresponde a um ato reflexivo entre sujeitos, a uma relação intersubjetiva e social e não somente a uma simples troca de bens ou de objetos. Nessa vertente antropológica, são as relações entre os homens que podem permitir definir a propriedade como responsabilidade social associando o bem (recurso) a uma função social. As relações sistêmicas geram confiança em função de um projeto fundado no interesse do homem em viver junto.

Do ponto de vista econômico, a reciprocidade constitui não somente uma categoria econômica diferente da troca mercantil, mas um princípio econômico oposto ao da troca ou mesmo antagônico à troca.

No âmbito da governança dos comuns, no livro *Governing the Commons* (1990), Elinor Ostrom destaca a análise de casos empíricos de manejo de recursos naturais em propriedade comum e que o funcionamento da ação coletiva não segue as hipóteses habituais na economia clássica.

A estrutura de compartilhamento pode ser verificada em vários casos de gestão de bens em propriedade comum que Ostrom (1990) cita: recursos naturais (terra, pastagens, água, reserva florestal extrativa) ou equipamentos coletivos (casa de farinha, sistema ou rede de irrigação), assentamentos de reforma agrária (ou perímetros irrigados).

Segundo Ostrom (1998), não há cooperação sem reciprocidade, ou seja, sem retorno ou sem compartilhamento por parte dos usuários. Os indivíduos se esforçam em identificar os outros atores envolvidos e os consideram como possíveis cooperadores. Cooperam, *a priori*, com aqueles que manifestam tal intenção e recusam-se a cooperar se não houver reciprocidade. Ostrom (1990) considera a reciprocidade como uma norma social universal e a define como a capacidade e a vontade de cooperar. De acordo com Ostrom (2003), é a confiança mútua que explica a reciprocidade.

Quando múltiplos membros são dependentes dos recursos comuns como fonte econômica de atividade, eles são afetados por quase tudo que eles façam. Cada indivíduo tem que contabilizar a escolha dos outros quando for fazer as próprias escolhas. Portanto, a densidade das redes de agentes cooperadores e a probabilidade de eles interagirem são dadas como uma condição da expressão da norma de reciprocidade. É papel dos tomadores de decisão política cuidar do reconhecimento dessas práticas, das suas regras e dos seus parceiros.

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), as cooperativas dependem das comunidades às quais estão incorporadas, pois "as cooperativas emergem e estão enraizadas nas comunidades nas quais conduzem suas operações comerciais". Assim, seu sucesso é baseado em sua capacidade de apoiar essas comunidades a se desenvolverem de maneira sustentável.

Hannan e Freeman (1977) e Pfeffer e Salancik (1978), apontam que a relação entre a organização e a comunidade na qual ela está inserida é um fator determinante para a sobrevivência desta organização. A organização ganha força para prosperar, pois ganha legitimidade da comunidade e isso é um processo, geralmente baseado na percepção das externalidades, negativas ou positivas, que a organização gera.

Assim, as cooperativas desempenham papel fundamental no desenvolvimento regional e possuem características de reciprocidade, confiança e, segundo Reynolds (2013), inicialmente, ao agregar poder de compra dos associados, uma cooperativa pode servir como força para a obtenção de preços mais baixos, pode aumentar a qualidade do serviço ou influenciar o mercado de outras formas significativas em relação aos aspectos econômicos da região em que está inserida.

Para medir essa contribuição recíproca, algumas métricas são necessárias para identificar o valor que é criado nas relações cooperativas e comunitárias em fatores econômicos e extraeconômicos, como renda, riqueza, conhecimento, cultura e meio ambiente. E são esses indicadores que devem ajudar o gerente a observar como a tomada de decisões afetará organizações e sociedades como um todo. Algumas das externalidades geradas podem ser listadas como: melhor remuneração para os funcionários; como afirma Staatz (1987), melhores condições de renda da comunidade que negocia com a cooperativa e conseqüentemente paga mais impostos ao governo. A cooperativa é um marcador de preço para os concorrentes, o que proporciona um mercado mais eficiente.

Algumas demonstrações contábeis podem auxiliar no relato de resultados econômicos, sociais e ambientais e também na tomada de decisões do gerente. As propriedades de investimento geralmente usam evidências da geração e distribuição de valor agregado para medir o valor da riqueza gerada e sua distribuição entre as partes interessadas que contribuíram para a geração dessa riqueza, como funcionários, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como como a parte da riqueza não distribuída. O mesmo deve ser feito pelas cooperativas, ainda mais visto seus princípios e vínculo com a comunidade.

Além disso, existe a *Global Reporting Initiative* (GRI), que ajuda a identificar os impactos das operações das organizações no meio ambiente, na economia e na sociedade civil, além de auxiliar na análise dos resultados de medidas sustentáveis e no impacto social e ambiental das operações do dia-a-dia da organização.

Assim, o gestor de uma cooperativa, no processo decisório, além de considerar as dimensões do mercado e a cooperativa sob uma abordagem multidimensional, precisa considerar a dimensão do desenvolvimento regional e observar os impactos de sua decisão sobre a comunidade, sobre o meio ambiente e a economia local.

4 TEORIA DOS STAKEHOLDERS E A ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

Levando em consideração que a teoria da firma é a teoria que embasa os instrumentos financeiros, contábeis e gerenciais das organizações na atualidade; essa abordagem tem como parâmetro do sucesso empresarial a meta financeira, tipicamente representada pelo lucro, o que parece incompatível com a dimensão do cooperado e o desenvolvimento regional. Sendo essa, justamente, uma limitação da aplicação da teoria da firma em sociedades cooperativas.

Nessa teoria, tem-se que as organizações são formadas para a maximização do lucro como retorno, contudo, no caso de uma cooperativa, o objetivo é maximizar ambos os lucros combinados dos membros dos negócios e sua participação nos excedentes da cooperativa (BOLAND; BARTON, 2013). Assim, a distribuição de retornos não atrelados ao resíduo empresarial demonstra uma possível incompatibilidade com a teoria da firma, que tem como foco principal evidenciar a capacidade de retorno da firma para o proprietário. Como apontado por Boland e Barton (2013) torna-se necessário considerar os retornos para diferentes funções do cooperado, ou seja, englobar as demais partes interessadas na análise, sendo somente assim possível compreender a totalidade da capacidade de retorno das cooperativas.

A existência de instrumentos financeiros, contábeis e gerenciais já modelados para propriedades de investimento e, sob a abordagem da teoria da firma, centrada exclusivamente no shareholders, pode levar as sociedades cooperativas a se comportarem não de acordo com a sua natureza, princípios ou estrutura do funcionamento, mas pela influência do comportamento das outras firmas. Destaca-se que as cooperativas podem ser influenciadas a se comportarem de acordo com o comportamento das propriedades para investimento, uma vez que os instrumentos financeiros, contábeis e gerenciais são modelados para a necessidade

informativa das propriedades para investimentos, as quais estão centradas exclusivamente nos stakeholders.

Ademais, a aplicação dessa teoria restringe a análise da cooperativa como um meio que viabiliza a atuação dos cooperados no mercado, afastando os demais intermediários, e não como um fim como as propriedades para investimento (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Como discutido neste ensaio teórico, usualmente, os tomadores de decisão privilegiam a dimensão de mercado nas organizações, o que pode gerar uma visão distorcida e incompleta no caso das sociedades cooperativas.

Para Helmberger e Hoos (1962) a “teoria da firma precisa ser adaptada para refletir a natureza econômica peculiar da cooperativa” (p. 281). Já Royer (2014), considera que não é possível apenas adaptar determinados pressupostos, já que a teoria da firma poderia ser considerada inadequada para arranjos organizacionais como cooperativas, tendo em vista o comportamento econômico distinto apresentado por tais entidades.

Royer (2014) defende ainda que a análise do comportamento das cooperativas e seus cooperados deve estar centrada na teoria neoclássica ou na “nova economia institucional”, sendo essa uma abordagem que tem sido usada para fornecer insights adicionais em comportamento cooperativo e abordar deficiências na teoria capitalista. Nesta nossa proposta, a abordagem para análise da tomada de decisão é construída com base na teoria dos stakeholders, seguindo o entendimento de Freeman (1994), cuja compreensão é que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os stakeholders e não somente dos acionistas.

Segundo Gomes et. al. (2010), a teoria dos stakeholders ajuda a explicar como uma organização envolve pessoas, grupos e outras organizações desde o ambiente até as necessidades de recursos e devido à necessidade de aceitação e legitimidade. Nessa abordagem, não faz sentido estudar uma organização como sendo separada de seu ambiente. O posicionamento, resultado e atuação da organização dependem diretamente das relações estabelecidas com o ambiente em que está inserida.

Dentro do ambiente de atuação das organizações estão os seus clientes e fornecedores de recursos, que, segundo Pfeffer e Salancik (1978), são partes importantes para a sustentabilidade organizacional. Para os autores, esses públicos merecem tanta atenção quanto os acionistas, pois a relação estabelecida com a organização pode afetar diretamente o desempenho organizacional.

No caso das cooperativas, as três partes interessadas descritas são funções do cooperado, assim como descrito no item da análise da dimensão dos cooperados. Quando a análise da cooperativa é baseada na teoria dos stakeholder, as três atuações não são vistas como conflitantes e sim, como complementares necessárias para sustentabilidade das organizações.

Por fim, é necessário destacar que, na teoria dos stakeholders, o desempenho econômico não deixa de ser foco, afinal, está diretamente atrelado à sustentabilidade da organização no mercado e, conseqüentemente, impacta todas as partes interessadas. Equalizar os interesses de diferentes partes interessadas é uma atividade complexa. Para Campos (2006), cabe ao gestor a decisão de quais stakeholders beneficiar em determinado momento, pois esse equilíbrio garante a continuidade da organização. Para tanto, é necessário que as informações que subsidiam tais decisões sejam construídas com base na multidimensionalidade.

A Figura 1 expõe a compreensão das autoras sobre a abordagem multidimensional, isto é, da interação das dimensões de análise e as teorias utilizadas para construção dos instrumentos financeiros, contábeis e gerenciais adequados para as cooperativas.

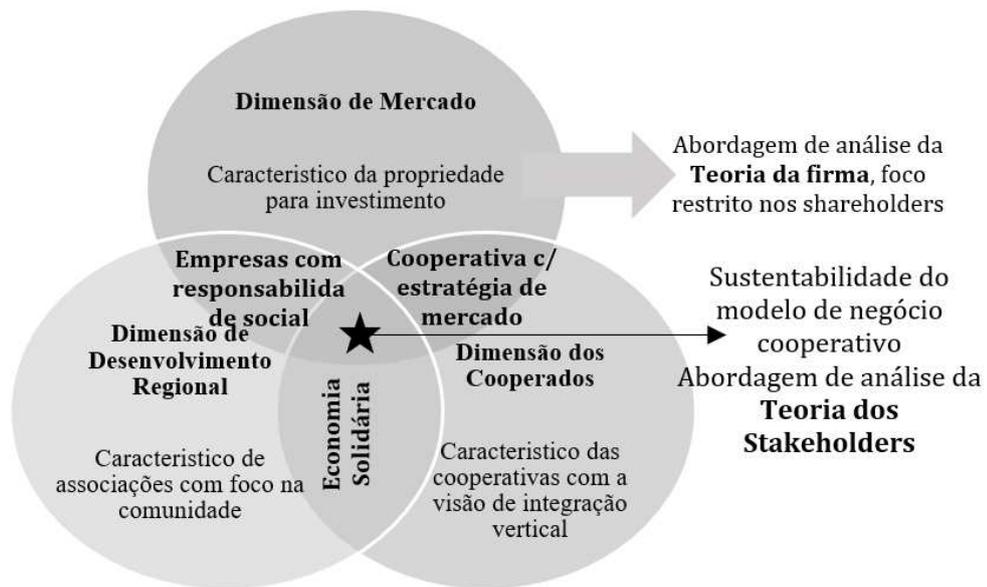


Figura 1: Análise de performance multidimensional

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como discutido anteriormente, cada dimensão possui seus benefícios informacionais e suas limitações. Quando analisadas separadamente, geram informações limitadas para tomada de decisão, que acrescidas das heurísticas e vieses inerentes ao tomador de decisão, podem prejudicar a assertividade e a continuidade do negócio. Manter o foco restrito na dimensão de mercado, faz com que o processo de decisão leve a cooperativa a ter estratégias e comportamentos similares às propriedades para investimento, ocasionando o mimetismo empresarial e, conseqüentemente, um distanciamento dos princípios e valores cooperativistas.

Por outro lado, restringir a tomada de decisão a informação com foco no desenvolvimento regional é característico de associações, e o âmbito econômico direcionado ao proprietário pode ser negligenciado. Assim como manter a tomada de decisão centrada no cooperado é assumir a natureza de integração vertical, descrita por Feng (2010), que pode ser restrita e em ambientes competitivos, afetar a continuidade das cooperativas.

Quando um gestor de cooperativa toma decisões baseando-se somente em uma das dimensões (mercado, cooperados ou desenvolvimento regional) pode potencialmente comprometer uma das esferas da sustentabilidade dessas organizações, enfraquecendo a competitividade da cooperativa, esquecendo os princípios e objetivos ou ainda demandando investimentos sem gerar retornos financeiros aos membros ou externalidades positivas à comunidade. Assim, a análise dessas organizações requer uma avaliação que contemple as três dimensões para uma tomada de decisão potencialmente mais eficiente, permitindo a sustentabilidade do modelo de negócio cooperativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma mais comum de olhar uma organização econômica é, como chamado neste ensaio teórico, a dimensão de mercado, em que a principal função de uma organização é a maximização da riqueza dos proprietários (shareholders) (JENSEN; MECKLING, 1976), pressuposto da teoria da firma. Na visão dos shareholders, as organizações econômicas deveriam existir para maximizar a riqueza no longo prazo dos detentores dos direitos de propriedade da organização (BREALEY, MYERS, ALLEN; MOHANTY, 2012).

Porém, uma outra teoria vem sendo cada vez mais aceita e difundida na literatura de negócios: a visão das partes interessadas (stakeholders), em que o objetivo das organizações econômicas consiste em atender a todos os agentes econômicos ligados diretamente à organização (FREEMAN, 1994; JENSEN, 2001; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004).

Embora diferentes, as duas teorias convergem para a questão da sobrevivência da organização econômica, já que tanto do ponto de vista dos shareholders quanto dos stakeholders, as organizações devem seguir o princípio da continuidade (JENSEN, 2001).

No contexto do modelo de negócio cooperativo, a teoria dos stakeholders reflete apropriadamente a dinâmica das relações em uma cooperativa. Assim, observa-se a necessidade de os gestores em cooperativas utilizarem a abordagem multidimensional no processo de tomada de decisão, contemplando as dimensões de mercado, dos cooperados e do desenvolvimento regional.

A dimensão de mercado permite que os gestores visualizem o negócio da cooperativa de forma competitiva, tendo como base o ambiente competitivo em que a organização está inserida, além de permitir a visão do objetivo de maximização da riqueza do cooperado. Adicionalmente, a dimensão dos cooperados permite a incorporação de métricas de retorno e relacionamento com o fornecedor e cliente, que, no caso da cooperativa, é assumida pelo próprio cooperado. Já com a incorporação da dimensão de desenvolvimento regional, a decisão do gestor também passa a contemplar a análise das externalidades geradas na comunidade pela cooperativa, em uma percepção de reciprocidade com a região que a cooperativa se encontra situada.

Portanto, dada a complexidade para o gestor ao considerar os benefícios mútuos das partes relacionadas no processo de tomada de decisão, o presente ensaio teórico gera provocações para a utilização das dimensões de mercado, dos cooperados e de desenvolvimento regional, por meio da utilização da abordagem multidimensional, sendo esse apenas o início dos esforços para levar tal proposta a ser implementada nas cooperativas.

REFERÊNCIAS

- BAOURAKIS, G.; DOUMPOS, M.; KALOGERAS, N.; ZOPOUNIDIS, C. Multicriteria analysis and assessment of financial viability of agribusinesses: The case of marketing cooperatives and juice-producing companies. **Agribusiness: An International Journal**, v.18, n.4, p.543–558, 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOLAND, M. A.; BARTON, D. G. Overview of research on cooperative finance. **Journal of Cooperatives**, v.27, n.1, p.1-14. 2013.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F.; MOHANTY, P. (2012). **Principles of corporate finance**. Tata McGraw-Hill Education, 2012.
- CAILLÉ, A. O princípio de razão, o utilitarismo e o antiutilitarismo. **Sociedade e Estado**, v.16, n.(1-2), p.26–56, 2001.
- CAMPOS, T. L. C. Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p.111–130, 2006.
- CASTILLA-POLO, F.; GALLARDO-VÁZQUEZ, D.; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M. I.; RUIZ-RODRÍGUEZ, M. C. An empirical approach to analyse the reputation-performance linkage in agrifood cooperatives. **Journal of cleaner production**, v.195, p.163–175, 2018.

- CAZZARI, R. B. **Tomada de decisão, heurísticas e vieses na análise das demonstrações contábeis** (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, 2016.
- CATTANI, A. D. (Org.). **A Outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- CONTO, M.; LONDERO, P. R. Participação econômica dos membros: O tratamento jurídico e contábil do capital social no direito brasileiro. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, v.53, p.157-171, 2018.
- 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.
- CARVALHO, F. L.; BIALOSKORSKI NETO, S.. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.3, 2011.
- FENG, L. **Motivation, coordination and cognition in cooperatives**. ERIM PhD series in Erasmus University, 2011 Rotterdam, EPS-2010–220-ORG, ISBN 978–90–5892–261–8.
- FREEMAN, R. E.. The politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business ethics quarterly**, p.409–421, 1994.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B.. STAKEHOLDER theory and “the corporate objective revisited”. **Organization science**, v.15, n.3, p.364–369, 2004.
- GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M.. A five-sided model of stakeholder influence: a cross-national analysis of decision making in local government. **Public Management Review**, v.12, n.5, p.701–724, 2010.
- GRASHUIS, J. (2018). A quantile regression analysis of farmer cooperative performance. **Agricultural Finance Review**, v.78, n.1, p.65–82, 2018.
- GROEN, B. A.; WOUTERS, M. J.; WILDEROM, C. P.. Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. **Management Accounting Research**, v.36, p.51–66, 2017.
- HALL, J. H.; GEYSER, J.. **The financial performance of farming cooperatives: Economic value added vs traditional measures** (Tech. Rep.), 2004.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v.82, n.5, p.929–964, 1977.
- HELMBERGER, P.; HOOS, S. Cooperative enterprise and organization theory. **Journal of Farm Economics**, v.44, n.2, p.275–290, 1962.
- HUETH, B., REYNOLDS, A., et al.. A life-cycle perspective on governing cooperative enterprises in agriculture. **Choices**, v.26, n.3, 2011.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). Cooperative identity, values & principles. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> Acesso em 25 de mar de 2019.
- JENSEN, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance**, v.14, n.3, p.8–21, 2001.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v.3, n.4, p.305–360, 1976.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, values, and frames. In: **Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part i** (pp. 269–278). World Scientific, 2013.
- KALOGERAS, N.; BAOURAKIS, G.; ZOPOUNIDIS, C.; VAN DIJK, G. (2005). Evaluating the financial performance of agri-food firms: A multicriteria decision-aid approach. **Journal of Food Engineering**, 70(3), 365–371.
- KALOGERAS, N.; PENNING; J. M.; BENOS, T.; DOUMPOS, M. Which cooperative ownership model performs better? a financial-decision aid approach. **Agribusiness**, v.29, n.1, p. 80–95, 2013.

- KENKEL, P.. Profit distribution alternatives for agricultural cooperatives. **Journal of Cooperatives**, v.30(1142-2016-92798), n.28, 2015.
- LAVILLE, J.L. **L'économie solidaire: une perspective internationale**. Paris: Desclée de Brouwer, 2000. 343 p.
- LONDERO, P. R.; BIALOSKORSKI NETO, S.. Identificação de Características das Cooperativas Agropecuárias que Influenciam a Geração de Valor Adicionado. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v.1.n.1, p.1-11, 2014.
- LONDERO, P. R.; FIGARI, A. K. P.. Uma análise do Desempenho econômico e financeiro das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. **In VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont**, Rio de Janeiro, 2015.
- MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **Behavioral Research in Accounting**, v.25, n.1, p.89–114, 2012.
- MELIA-MERTI, E.; MARTINEZ-GARCIA, A. M.. Characterization and analysis of cooperative mergers and their results. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v.86, n.3, p.479–504, 2015.
- MERCHANT, K. A. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.19, n.6, 893–917, 2006.
- NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. **Accounting, Organizations and Society**, v.32, n.7- 8, p.735–756. 2007.
- NEWELL, A.; SIMON, H. A.; ET AL.. **Human problem solving**. Prentice- Hall Englewood Cliffs, NJ, 1972.
- OSTROM, E. Collective action and the tragedy of the commons. In: **Managing the commons**, p. 173–181, 1977.
- OSTROM, E. **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**. Cambridge University Press, 1990.
- OSTROM, E.. Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity, and reputation. In E. Ostrom & J. Walker (Eds.), A Vol. in the Russell Sage Foundation series on trust. **Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons from experimental research** (pp. 19-79). New York, NY, US: Russell Sage Foundation, 2003.
- OSTROM, E.; WALKER, J. (2003). **Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons for experimental research**. Russell Sage Foundation. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610444347>
- OSTROM, E.. Policies That Crowd out Reciprocity and Collective Action. In H. Gintis, S. Bowles, R. Boyd, & E. Fehr (Eds.), **Economic learning and social evolution. Moral sentiments and material interests: The foundations of cooperation in economic life** (pp. 253-275). Cambridge, MA, US: MIT Press, 2005.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**. A Resource Dependence Approach, NY. Harper and Row Publishers, 1978.
- PINTO, A. K. **A relação entre a riqueza criada e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias brasileiras** (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, 2014.
- POKHAREL, K. P.; REGMI, M.; FEATHERSTONE, A. M.; ARCHER, D. W.. Examining the financial performance of agricultural cooperatives in the usa. **Agricultural Finance Review**, v.79, n.2, 2019. DOI: 10.1108/AFR-11-2017-0103
- REYNOLDS, A. Defining the value of the cooperative business model: an introduction. **CHS Center for cooperative growth, dostupno na: internetska stranica. 2013**. Disponível em: [15](https://community-wealth.org/sites/clone.community-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- wealth.org/files/downloads/paper-reynolds13%5B1%5D.pdf*. Acesso em: 14 de abr de 2019.
- ROYER, J. S.. The neoclassical theory of cooperatives: part i. **Journal of Cooperatives**, v.28, n.1, 2014.
- SAVAGE, L. J.. **The foundations of statistics**. DoverPress, New York, 1954.
- SCUBLA, L. **Logiques de la réciprocité**. Paris: Cahiers du Crea,1985.283p.
- SOBOH, R. A.; LANSINK, A. O.; GIESEN, G.; VAN DIJK, G.. Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice. **Review of Agricultural Economics**, v.31, n.3, p.446–469, 2009.
- STAATZ, J. M. Recent developments in the theory of agricultural cooperation. **Journal of Agricultural Cooperation**, v.2, n.74, 1987.
- TEMPLE, D. **Las estructuras elementales de la reciprocidad: jalones para una economía cualitativa en el tercer milenio**. Plural editors, 2003.
- TEMPLE, D.; CHABAL, M. **La réciprocité ou la naissance des valeurs humaine**. Paris: l'Harmattan, 1995.263p.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. science**, v.185, n.4157, p.1124–1131, 1974.
- VAN KNIPPENBERG, D.; DAHLANDER, L.; HAAS, M. R.; GEORGE, G. **Information, attention, and decision making**. Academy of Management Briarcliff Manor, NY, 2015.
- VIALCANET, R.B.; SALAS, O.A.. Efectos económicos de la primera aplicación de las normas contables adaptadas a la NIC 32 en las cooperativas. **Revista de Contabilidad**, v.17, n.2, p.201-211, 2014.
- VIALCANET, R.B.; ROIG, L.C.. Estudi empíric sobre els efectes de l'aplicació de la NIC 32 a les cooperatives. **Intangible Capital**, v.9, n.2, p.392-419, 2013.
- VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O.. **Theory of games and economic behavior** Princeton University Press: 2nd rev, 1947.