



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria  
E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Souza Arruda, Alessandro Gustavo; de Faria, Ana Cristina; Romeiro, Maria do Carmo;  
Fernandes, Francisco Carlos  
Estruturas de Governança Híbridas em Redes de Cooperativas de Crédito Brasileiras e  
Canadenses sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. 6, 2017,  
pp. 1101-1121  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273454951010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA HÍBRIDAS EM REDES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS E CANADENSES SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

## *HYBRID GOVERNANCE STRUCTURES IN BRAZILIAN AND CANADIAN CREDIT COOPERATIVES NETWORKS FROM THE PERSPECTIVE OF THE TRANSACTION COSTS THEORY*

Data de submissão: 06/10/2014

Aceite: 26/05/2016

Alessandro Gustavo Souza Arruda<sup>1</sup>Ana Cristina de Faria<sup>2</sup>Maria do Carmo Romeiro<sup>3</sup>Francisco Carlos Fernandes<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo construir um modelo teórico que analise a influência das Estruturas de Governança Híbridas (EGH) nos Custos de Transação (CT) das redes de cooperativas de crédito brasileiras e canadenses. Para tanto, a partir da caracterização das variáveis que influenciam os CT, o artigo faz uma comparação discreta das formas híbridas de governança, características das redes estratégicas de cooperativas de crédito Desjardins canadense e Sicredi brasileira. A análise dos estudos de caso brasileiro e canadense comprovou que a evolução das EGH ocorreu simultaneamente à evolução do ambiente jurídico-institucional, em um processo dialético. Contudo, pode-se perceber que, embora evoluindo a partir de ambientes jurídico-institucionais distintos, há uma tendência à homogenia nessas redes, ao menos no aspecto da criação de instituições *ad hoc* para lidar com os CT mais significativos. Ao final do trabalho é inferida uma equação para realizar a comparação dos custos da transação de intermediação financeira de EGH de redes de cooperativas de crédito. É possível, também utilizar este modelo para comparar estes custos com os CT de instituições financeiras compostas por poucos investidores. De acordo com essa equação, o custo para realizar as transações internas à rede, somados aos custos oriundos das pressões políticas e sociais características desse tipo de instituição, precisam ser menores ou iguais aos CT de instituições financeiras com EG hierárquicas. Isso não somente corrobora a hipótese de alinhamento discriminante de Williamson (2005); mas, também adiciona novos elementos para classificação e análise destes custos.

**Palavras-chave:** Cooperativas de Crédito. Custos de Transação. Estruturas de Governança.

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Atualmente é professor de Administração Financeira da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. E-mail: alessandro.arruda@ufms.br

2 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade São Judas Tadeu, USJT, mestrado em Controladoria e Contabilidade, pela Universidade de São Paulo, USP, doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, USP e Pós-Doutorado em Gestão de Operações e Logística, pela EAESP-FGV. Atualmente, é Professora da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, MG. E-mail: anacfaria@uol.com.br

3 Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor da graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pró-reitora de Pós-graduação e pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, professor titular da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e professor do programa de Pós-graduação em Administração, Mestrado e Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: mromeiro@uscs.edu.br

4 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Econômicas de Bauru, mestrado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios - EPPEN, da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP. E-mail: fernandes.francisco@uol.com.br

## ABSTRACT

*This paper aims at building a theoretical model that characterizes the influence of Hybrid Governance Structures (HGS) in Transaction Costs (TC) of credit cooperatives networks in Brazil and Canada. From the characterization of the variables that influence the TC, it's possible to perform a discrete analysis of hybrid forms of governance which is characteristic of strategic networks of credit cooperatives canadian Desjardins and brazilian Sicredi. The case studies analysis proved that the evolution of HGS was simultaneous with the evolution of the legal and institutional environment, in a dialectical process. However, one can see that while evolving from different legal and institutional environments, there is a tendency to homogeneity in these networks, at least in the creation of ad hoc institutions to deal with the most significant TC. An equation was inferred at the final section of the work, to perform the comparison of the costs of HGS with the transaction of financial intermediation of credit cooperatives networks. The model can be used to compare the analysed TC with the correspondent costs of lean financial institutions. According to this equation, the cost to carry out internal transactions to the network, in addition to the costs arising from the political and social pressures present in this type of institution, must be less than or equal to TC of financial institutions with hierarchical governance structures. This not only corroborates the discriminating alignment hypothesis of Williamson (2005), but adds elements for classification and analysis of these costs.*

**Keywords:** Credit Cooperatives. Governance Structures. Transaction Costs Theory.

## 1 INTRODUÇÃO

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

As cooperativas desempenham um papel na Economia que não é notado, se forem analisadas apenas do ponto de vista puramente econômico. Uma diferença significativa entre as cooperativas e as empresas capitalistas formadas por poucos investidores é que, aquelas que se pautam por valores e princípios democráticos e sociais, geralmente são pouco consideradas na análise econômica (Novkovic, 2008).

As cooperativas são um tipo institucional com características distintas das “empresas de poucos investidores” (IOF – *Investor-owned Firm*) ou “empresas orientadas ao lucro” (Williamson, 1996, Novkovic, 2008). Enquanto quem investe em empresa do tipo IOF busca, principalmente, a maximização de sua riqueza, aqueles que fundam uma cooperativa estão preocupados em prover-se de serviços essenciais, a preços menores, com benefícios não somente econômicos; mas, também sociais (Helmberger, & Hoos, 1962, Zylbersztajn, 1994).

Outras sociedades empresariais não possuem a mesma complexidade de objetivos que uma sociedade cooperativa. Se, para uma análise puramente econômica, um investidor aporta capital em uma empresa com objetivos econômicos; na cooperativa, tal pressuposto reduziria incorretamente os objetivos pelos quais um cooperado faz o seu aporte de capital. Assim, a cooperativa pode ter múltiplos objetivos.

De modo semelhante, os princípios cooperativos – se devidamente aplicados no arranjo organizacional cooperativo – geram restrições importantes a serem consideradas na análise. Por possuir princípios ligados ao desenvolvimento econômico e social da comunidade em que atua, uma cooperativa de crédito, em tese, não precisaria cobrar todo o *spread* bancário que uma instituição financeira, sob a forma de uma sociedade anônima (Meinen, & Port, 2014). A sociedade cooperativa deve e pode retornar parte de suas sobras em benefício da sociedade em que está inserida. Porém, segundo Freitas (2013, p. 41):

“O setor financeiro brasileiro sofreu importantes transformações na transição de alta para baixa inflação. (...) Os bancos, principais organizações do setor, tornaram-se mais eficientes na intermediação financeira, obtiveram melhores resultados, como uma resposta dinâmica ao cenário de estabilidade monetária e conseguiram a preservação de elevados níveis de rentabilidade”.

Assim, ao se comparar cooperativas de crédito com as instituições financeiras encontradas no mercado, surgem reflexões semelhantes às de Coase (1937), que justificam o desenvolvimento desta pesquisa: Como uma sociedade empresarial de tipo cooperativo, que possui custos adicionais e objetivos diferenciados, poderia competir com o arranjo organizacional de uma instituição financeira de tipo societário, com objetivos mais simples e grande possibilidade de redução de custos? Como essas redes de pequenas instituições financeiras conseguem operar, fixando produtos e serviços competitivos, frente aos grandes conglomerados econômicos (bancos privados e públicos), com altas economias de escala e escopo?

Uma resposta do segmento cooperativo às questões anteriores seria a formação de redes estratégicas de cooperação, tal como comentado por Milagres (2014), com instituições *ad hoc* encerrando e controlando alguns Custos de Transação (CT). A Nova Economia Institucional (NEI) e, principalmente, a Teoria dos Custos de Transação (TCT), que tende a considerar, também o custo das negociações com o mercado (o CT) como indutor de modos alternativos de governança, dentro de um arcabouço analítico institucional, talvez possa explicar esse fenômeno (Zylbersztajn, 2004, Augusto, Souza, & Cario, 2014).

Custos de Transação (CT) são os custos envolvidos nas negociações, visando à transferência de propriedade de um bem ou serviço (Lo, 2015). Estes englobam os custos incorridos pela empresa na troca de bens, serviços e informações com outros atores envolvidos em uma negociação. Englobam, também os custos de reunir e processar a informação necessária à condução de uma transação, à tomada de decisões, à negociação e à gestão do cumprimento dos contratos (Williamson, 2002).

Contudo, para estudar os referidos CT, é necessário um olhar além das escolhas econômicas de mercado (oferta vs demanda), da alocação ótima de recursos, dos custos e das funções de produção. A TCT focaliza a complexidade dos contratos criados e a formação de Estruturas de Governança (EG) que minimizem os custos criados para gerenciar estes contratos. Dependendo do tipo institucional, torna-se necessária a constituição de EG híbridas entre as trocas de mercado (governadas por relações de preços) e as EG hierárquicas (Miller, 1992), características das IOF (Williamson, 1996).

Assim parece ocorrer para o arranjo institucional cooperativo que, apesar de mundialmente difundido, é pouco estudado. Staatz (1994) e Rhodes (1995) entendem que a abordagem mais apropriada dependerá da questão que se pretende responder. Porém, estes mesmos autores parecem concordar que a abordagem da TCT pode ser pródiga em obter novos *insights* para as cooperativas. Na agenda de pesquisas da TCT, portanto, também se incluem os estudos sobre cooperativas, tais como de Zylbersztajn (1995, 2004), bem como no segmento financeiro (Banco Mundial, 1989 *apud* Onãte, & Lima, 2012).

Zylbersztajn (1994) incluiu nessa agenda a necessidade de entender sua tendência de crescimento vertical, a complexidade de sua gestão e os problemas oriundos da separação entre a propriedade e seu controle. Este autor reforçou o argumento de que estudos dentro da TCT contribuem para entender várias questões que compreendem a organização cooperativa. Estudos sobre os problemas de agência (Nilsson, 1999, Sykuta e Cook, 2001), que convergem para “os direitos residuais de controle” vagamente definidos, partilham da mesma ideia:

“A nova teoria institucional da agência, os direitos de propriedade, os contratos incompletos e a Teoria dos Custos de Transação de Williamson têm avançado em prover um foco teórico mais fino para se analisar as Estruturas de Governança e suas instituições governantes. O foco resultante está no desenvolvimento de contratos que alinham incentivos (isto é, encorajam a revelação de informações verdadeiras) e, ao mesmo tempo, endereçam questões de mensuração (ou monitoramento)” (Sykuta, & Cook, 2001, p. 4).

Refletindo sobre a questão, Williamson (1996, p. 138) argumenta que os CT proporcionam o “alinhamento discriminante” entre as características da transação e a Estrutura de Governança (EG), ou seja; “(...) as transações, que diferem em seus atributos, alinham-se com as EG, que diferem em seus custos e competências; assim como, também, no efeito produzido sobre a economia do Custo da Transação”. Na visão desse autor, a questão é determinar qual EG ajusta-se melhor a determinados atributos das transações ali realizadas. Em tese, essa seria a que minimizaria seus CT (Williamson, 1996).

Em relação ao setor financeiro, mais especificamente o bancário, Chen e Liao (2011) comentam que a governança é um dos fatores que afeta a rentabilidade deste segmento. No que diz respeito às cooperativas de crédito, em um estudo internacional, realizado em mais de 20 países dos continentes europeu, asiático, africano e americano, Desrochers e Fischer (2005) concluíram que a integração entre empresas e atores torna-se mais importante, na medida em que o sistema financeiro do país se desenvolve, em consonância com o que foi defendido por Birchall e Simmons (2004).

Para Desrochers e Fischer (2005, p. 308), a integração de cooperativas em rede e a criação de instituições centrais nessas redes promoveram uma diminuição na volatilidade do desempenho das cooperativas e dos altos custos relacionados ao funcionamento dos “aparatos de regulação” das mesmas. Ainda, “esses sistemas economizam em racionalidade limitada e operam a um custo menor que os sistemas menos integrados”. Em outras palavras, há, de fato, benefícios na intercooperação, que são ampliados na medida em que a rede se torne mais integrada ou estratégica, como no caso do Movimento Desjardins, no Canadá.

Conforme dados do Banco Central do Brasil - BACEN (2012), no Brasil, as cooperativas de crédito e os bancos cooperativos a ela vinculados possuíam apenas 2,3% do *market share* nacional, em 2012 (Ativos Totais), estando a maior parte das operações com os bancos públicos e privados. O que ocorre em outros países é exatamente o contrário. Em 2005, o *Volksbanken-Raiffeisen Banken* alemão tinha 16% do *marketshare*. O *Banchedi Credito Cooperativo* e o *Banche Popolari*, juntos, detinham 29% do *marketshare* da Itália. O Movimento Desjardins chega perto de 40% do mercado de Québec (Mckillop, 2005).

O Movimento Desjardins possui mais de 5 milhões de associados distribuídos entre 451 cooperativas. Foi considerada, em 2011, a 20ª instituição mais segura do mundo (Global Finance, 2011). O Sistema Sicredi possui mais de três milhões de associados e 1.300 pontos de atendimento espalhados pelo Brasil. É a 7ª maior rede de atendimento brasileira, que administra, atualmente, R\$ 50 bilhões em Ativos Totais (Sicredi, 2015).

Os CT desses sistemas influenciam o desempenho de grande parte do Sistema Financeiro Cooperativo desses países, na medida em que se tornam instrumentos de regulação do mercado no local aonde atuam. Conforme Schlabititz (2008, p.12), “Custos de Transação podem aumentar o preço ou até mesmo coibir uma transação de crédito, se alto o suficiente”.

Assim, para economizar em CT, o sistema financeiro privado vem passando por um forte processo de fusão e incorporação, visando a uma maior utilização de seus ativos específicos e

ganhos de escala. Da mesma maneira, as redes de cooperativas de crédito, objetos deste estudo, formadas pelo Sistema Sicredi brasileiro e pelo Movimento Desjardins canadense, também estão vivenciando esse processo ao longo de sua história.

Diante do contexto apresentado, com a intenção de desenvolver a pesquisa qualitativa, pretende-se, nesta investigação, responder à seguinte questão de pesquisa: *Como pode ser analisada a influência das Estruturas de Governança Híbridas criadas nas redes de cooperativas de crédito brasileiras e canadenses sobre seus Custos de Transação?*

Para responder a esta questão, tem-se como objetivo geral: *Construir um modelo teórico que analise a influência das Estruturas de Governança Híbridas (EGH) nos Custos de Transação das redes de cooperativas de crédito brasileiras e canadenses.* Além deste objetivo geral, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a. Identificar instituições e aparatos de regulação existentes dentro das estruturas híbridas de governança das Redes Sicredi e Desjardins de cooperativas de crédito;
- b. Analisar como ocorrem as principais transações que existem nas estruturas híbridas destas redes;
- c. Avaliar as semelhanças ou diferenças que podem ser encontradas nas estruturas das referidas redes;
- d. Comparar as estruturas de governança das duas redes analisadas, a fim de evidenciar mecanismos que contribuam para o entendimento do gerenciamento dos CT no segmento financeiro, em nível mundial.

No intuito de atingir aos objetivos desta pesquisa e responder à questão supracitada, a sequência tratará da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Em seguida, o artigo analisa e compara as estruturas de governança das redes de cooperativas de crédito do Sistema Sicredi brasileiro e do Movimento Desjardins canadense.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

Neste tópico, a teoria é apresentada. Seus principais constructos são definidos, no sentido de contribuir para o atingimento dos objetivos que apresentados para este trabalho.

### 2.1 Teoria dos Custos de Transação – TCT

A Teoria dos Custos de Transação – TCT idealizada por Williamson (2010) pressupõe que os CT seriam as variáveis intervenientes ao definir as atividades e etapas que seriam assumidas pela empresa dentro dessa cadeia. Para que existam os CT, são necessários dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos agentes. As variáveis dependentes são os atributos que governam as transações - tais como: a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos envolvidos nesta transação, assim como o ambiente institucional (Joskow, 2005).

Para Williamson (2003), as Estruturas de Governança (EG), foco deste trabalho, devem se ajustar tanto aos atributos das transações quanto ao ambiente institucional em que estas transações ocorrem, tal como abordado, também por Cunha, Saes, & Mainville (2015). Williamson (2003), em vez de estudar o processo de escolha entre os agentes econômicos, preocupa-se com os contratos e a governança necessária para coordenaçãodeles, incluindo todo “seu aparato de regulação”.

Sua maior preocupação encontra-se no problema da contratação, no desenvolvimento do acordo entre as partes, que envolve diversos tipos de custos incorridos quando uma empresa necessita definir, gerenciar e controlar suas transações com outras empresas. Esses custos, mui-



tas vezes negligenciados, relacionam-se às atividades de negociação e de formalização dos acordos/contratos, de obtenção e manutenção de fornecedores e clientes e de acompanhamento dos insumos e valores a receber (Williamson, 2003).

Cada transação identifica-se com uma EG mais econômica, dentro da empresa, ou seja, um quadro institucional dentro do qual a integridade de uma transação é decidida (Williamson, 2010). É a estrutura instituída para gerar ordem e lidar com potenciais conflitos que possam ameaçar as oportunidades de realizar os ganhos recíprocos de cada agente. Incluem-se, nesse arranjo todo, a hierarquia, o sistema de comando e o aparato regulatório criado, mas não se incluem as restrições impostas socialmente (Poppo, & Zenger, 2002).

É dessa maneira que a TCT dedica-se a entender os vários aspectos gerados em um acordo/contrato como direcionador dos CT, visto que o caráter multidisciplinar da teoria parece muito intenso nesse aspecto. Para Williamson (2003), os contratos só funcionam em uma dada EG. Em outra estrutura, novos contratos devem ser construídos e, conseqüentemente, outros custos são incorporados ou excluídos.

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

Diante da complexa análise dos arranjos organizacionais, pode-se perceber que as empresas tendem a se organizar, não somente de forma a minimizar os custos de produção, mas também os CT. Conforme Bialoskorski Neto (2004, p.6), para que esse “esforço de minimização de Custos de Transação ocorra, é necessário considerar o ambiente institucional no qual a organização está inserida e, ainda a forma de coordenação existente nessas relações contratuais”.

A TCT é um instrumento relevante para o entendimento da relação entre as características básicas da transação e os diversos tipos de arranjos organizacionais ou EG. Destaca-se a importância dessa estrutura, consideradas como a matriz institucional em que a transação é definida e que envolve o conjunto de instituições e tipos de agentes envolvidos em uma transação e na garantia de sua execução (Joskow, 2005).

## 2.2 As Estruturas de Governança (EG)

Governança é o meio pelo qual se gera ordem e, assim, mitigam-se os conflitos e realizam-se ganhos mútuos. O foco deste trabalho não é abordar a questão da Governança Corporativa, e tratar sobre a atuação de conselhos externos às organizações; mas, sim sobre Estruturas de Governanças (EG) internas às organizações ou redes.

Williamson (2010) estabeleceu como marco da fase semi-formal da TCT a definição dos atributos rudimentares dos modos alternativos de estruturas de governança, em relação às suas necessidades de adaptação, de tipo autônomo ou coordenado.

A TCT considera três tipos básicos de EG: a de mercado, baseada no sistema de preços; a estrutura híbrida (acordos entre firmas localizadas em estágios sucessivos da cadeia produtiva) e a hierárquica, clássica, também, em que a governança é feita pelo exercício do “poder de fazer” (David, & Han, 2004).

Barney e Hesterly (2004) comentaram que o mercado e a hierarquia são formas alternativas de governança, diametralmente opostas, para que as transações possam ser realizadas, sendo essas duas formas chamadas de “mecanismos de governança”. Grande parte dessas capacidades polares deve-se aos seus atributos:

**Tabela 1 Atributos das diferentes Estruturas de Governança**

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

Fonte: Adaptada de Williamson (1991, 2003)

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

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

A EG, em uma rede de negócios, diz respeito a um estruturado grupo de empresas autônomas, tais como as Cooperativas, engajadas em criar produtos e serviços em comum para seus clientes/cooperados, baseados em contratos neoclássicos de longa duração, criados para adaptar-se ao ambiente ao mesmo tempo em que coordena e salvaguarda suas transações (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997).

Ménard (2004, 2005) identificou três características principais nessas EG híbridas: 1) Tais formas híbridas compartilham recursos; 2) compartilham contratos relacionais (neoclássicos); e 3) sua competição é um misto de interdependência e autonomia em que os agentes competem entre si e com outros arranjos (incluindo aí outras formas híbridas).

O grau de centralização das EG híbridas é preditivo, bem como o grau de controle nas operações dos parceiros, de salvaguardas envolvidas nos contratos/acordos e como se combinam os tipos de adaptação (autônoma e coordenada) dentro do arranjo institucional formado (Ménard, 2005). Contudo, na opinião de Bialoskorski Neto (2004, p.60), “organizações são criadas em decorrência direta das oportunidades geradas pelo ambiente institucional”. Elas surgem para tirar proveito de oportunidades, diminuir incertezas e estabelecer uma base estável para as relações.

Essa parece ser a melhor explicação para o processo de centralização das operações das Cooperativas de Crédito. Ménard (2005) argumentou que existem dois canais pelos quais se avaliam as formas híbridas de governança: 1) por meio dos contratos que ele executa entre si (e suas salvaguardas); e 2) por meio dos mecanismos desenvolvidos para economizar em CT, enquanto suaviza e media as relações entre os parceiros (como a partilha de aluguel, exemplificada pelo próprio autor). Esses são os “Aparatos de Regulação”, elementos centrais na arquitetura dessas formas híbridas.

São entidades centrais na rede que salvaguardam a marca construída pela rede, que

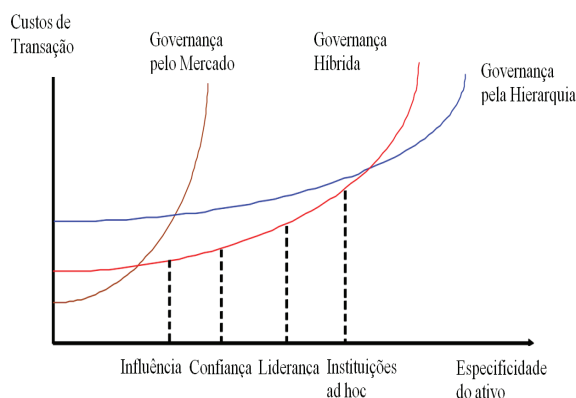


elegem juízes para mediar conflitos etc. Se, por um lado, tais arranjos organizacionais dependem em muito da confiança mútua para manter sua integração (no qual as decisões são descentralizadas e a coordenação depende da influência mútua e da reciprocidade para ocorrer); por outro lado, em outro espectro, Ménard (2005) considera que alguns arranjos possuem um sistema de coordenação, com organizações quase autônomas – ou agências (*bureaus*) – de características bastante próximas da EG hierárquica (Miller, 1992).

Para Ménard (2004), na medida em que os Ativos utilizados na transação se tornam mais específicos, a criação de instituições *ad hoc* para coordenar estas transações específicas é o estágio mais próximo que a EG híbrida possui da estrutura hierárquica para diminuir seus CT. Dada a Especificidade do Ativo necessário para coordenar aquela transação – e tendo em vista a importância daquelas transações – criam-se instituições *ad hoc* e “aparatos de regulação” para essas instituições.

Ciente das diversas formas de arranjos organizacionais e diversos mecanismos encontrados nas formas híbridas de governança, Ménard (2004) apresentou uma revisão da função heurística dos custos de governança de Williamson (1991), que consta na Figura 1:

**Figura 1 Função heurística dos custos de governança contemplando as formas híbridas**



Fonte: Ménard (2004)

Ménard (2004, 2005) pontuou que as formas híbridas de governança passam a adquirir aparatos de regulação mais centralizadores e semelhantes às hierarquias, na medida em que seus Ativos tornam-se mais específicos. Para Williamson (1996), desvendar a complexidade dos aparatos de regulação das EG significa entender seus contratos, a capacidade de modificação (*ex-post*) e coordenação gerada por esses e o que eles geram em termos de incentivos e controle.

Sobre os CT e os aparatos de regulação das formas híbridas de governança criados em cooperativas de crédito, Desrochers e Fischer (2005) apresentam um estudo analisando diferentes contratos laterais de diferentes redes desse tipo societário. Em redes estratégicas, essas instituições funcionam tal como as EG hierárquicas. São novas firmas que possuem objetivos específicos na rede e desempenham funções específicas. Geralmente, essas instituições têm em sua estrutura um reflexo das EG híbridas. Na sequência, serão descritos os aspectos metodológicos desta pesquisa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito aos objetivos estabelecidos no trabalho científico, trata-se de uma Pesquisa Exploratória e Descritiva (Beuren, 2003). Define-se o estudo exploratório, na visão de Cooper e Schindler (2003, p. 131), como uma área de investigação que “pode ser tão nova ou tão vaga que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema”.

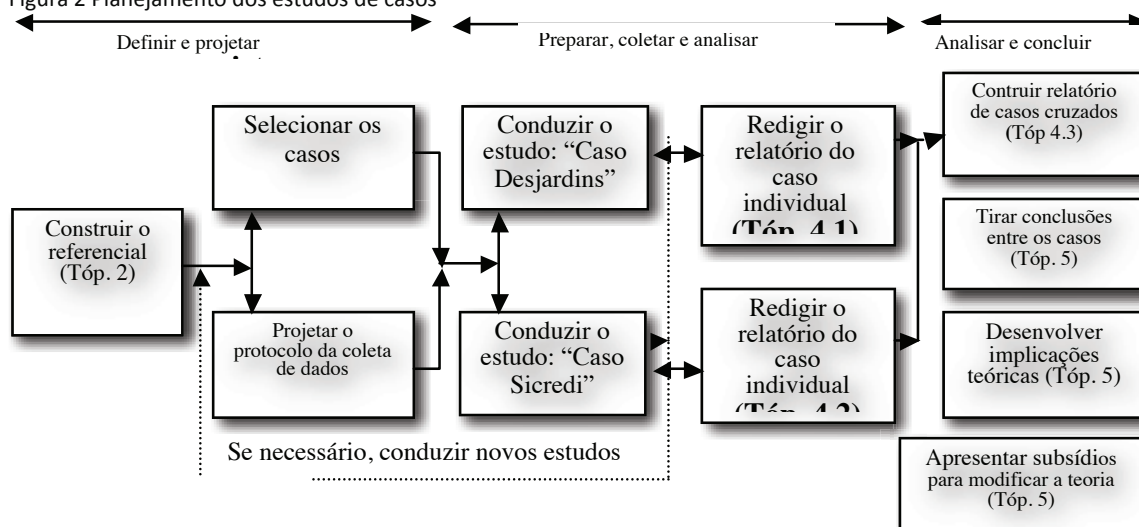
Gil (2008) afirma que neste tipo de pesquisa, pretende-se descrever características do fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (no caso, a influência entre as EG e os CT). Tanto a TCT, quanto o segmento estudado justificam a classificação desta pesquisa como de caráter inicialmente exploratório.

No tocante aos procedimentos técnicos adotados, pode-se denominar esta pesquisa como Estudo de casos múltiplos por tentar aprofundar o conhecimento a respeito da influência das Estruturas de Governança nos Custos de Transação (CT) em duas redes de Cooperativas de Crédito de dois países: Brasil e Canadá. No intuito de atingir ao objetivo da pesquisa, o Estudo de Caso torna-se necessário para verificar, *in loco*, as EG que influenciam os CT.

A justificativa para condução de, ao menos, dois estudos de caso, é dada por Williamson (1991), ao argumentar que economias de segunda ordem são obtidas, na medida em que alternativas estruturais discretas são comparadas. Entende-se que a simples comparação de uma EG em seu ambiente jurídico-institucional com outra EG, em seu contexto diferenciado, pode revelar convergências e divergências elucidativas.

Quanto ao desenho metodológico empregado, pode-se classificar esta como uma pesquisa de enfoque predominantemente qualitativo. A Figura 2 esclarece que a seleção dos casos e o protocolo foram definidos durante a fase de planejamento da pesquisa, logo após o desenvolvimento do Referencial Teórico.

Figura 2 Planejamento dos estudos de casos



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

Contudo, uma vez definida a teoria, selecionados os casos e projetado o protocolo de pesquisa, convém ressaltar que a preparação, coleta e análise ocorreram, concomitantemente, na medida em que os casos foram conduzidos, em um processo dialético. Várias vezes foi necessário voltar ao campo de pesquisa para coletar novos dados e melhorar o relatório do caso individual, de forma a assegurar a validade e a confiabilidade das informações coletadas (Yin, 2010).

Os objetos de estudo desta pesquisa estão representados pelas EG criadas pelas redes estratégicas de cooperativas que compõem o Sistema Sicredi brasileiro e o Movimento Desjardins canadense. Em 2001, a rede Desjardins, em parceria com a *École des Hautes Études Commerciales* - HEC Montréal, transformou o Centro de Gestão de Cooperativas no Centro de Estudos em Gestão de Cooperativas de Serviços Financeiros.

Este centro, por sua vez, mantém o Observatório Internacional de Cooperativas de Crédito (IOSFC), local em que foi desenvolvida parte da pesquisa de Agosto de 2012 a Janeiro de 2013. No Brasil, no período de Maio a Outubro de 2013, foi realizada a pesquisa com dez executivos do Sicredi em Porto Alegre (RS) e o acesso a documentos foi concedido por meio de solicitação direta dos pesquisadores.

A utilização de distintas fontes de informação revela-se uma estratégia para triangulação dos dados recomendada por Creswell (2010), promovendo, também a confiabilidade de seus resultados. Foram realizadas: análise de legislações, pesquisa documental sobre as EG atuais e diversos outros tipos de documentos, além de entrevistas com 20 executivos das duas redes pesquisadas. Como dito, as leis, estatutos, regimentos, relatórios, políticas, atas de reuniões, de congressos e os demonstrativos financeiros formaram a base para construir as entrevistas com os executivos e dirigentes.

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

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

Foram utilizados, ainda, dados primários de outras pesquisas coletando um vasto banco de dados. Entrevistas secundárias realizadas por outros pesquisadores na Cúpula Internacional das Cooperativas, em Quebec, no ano 2012, foram compartilhadas em cooperação para economizar no tempo dos entrevistados.

Com os casos já conduzidos, a validação da pesquisa ocorreu mediante a tentativa de tecer considerações por meio do relatório de casos cruzados (comparativo no tópico 4.3). Tanto a descrição dos casos estudados quanto a triangulação das análises por meio das entrevistas com os executivos, também fazem parte das estratégias para obter validade e confiabilidade na pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, os principais atores e instituições são descritos e suas interações são analisadas com o objetivo de identificar influências nos CT das redes.

### 4.1 O caso do Movimento Desjardins canadense

A rede Desjardins é emblemática por possuir mais de 5 milhões de associados, acima de 5 mil dirigentes e um número superior a 40 mil empregados. O complexo econômico é enorme.

A atividade do estudo de caso concentrou-se em identificar pessoas-chave dentro dessa rede e as EG mais importantes que influenciam nos principais CT. O ambiente institucional e legal foi um grande desafio, assim como a barreira linguística e cultural.

Nas províncias de Quebec e Ontário existem, aproximadamente, 397 Cooperativas de Crédito que, juntas, colecionam 5,5 milhões de cooperados. Essas cooperativas elegeram 5.268 dirigentes nos mais diversos escalões da rede. São esses dirigentes os responsáveis por definir as políticas e os planejamentos para todo o Movimento Desjardins (IOFSC, 2012).

Os principais atores que possuem influência direta sobre os custos da transação de intermediação financeira desta rede de cooperativas são as Cooperativas singulares, a Federação Desjardins e a Caixa Central Desjardins. Todas as transações relacionadas à captação e a aplicação no mercado financeiro são reguladas e supervisionadas pela Federação e operacionalizam-se na Caixa Central Desjardins.

Existem, também federações Manitoba e Novo Brunswick intermediando a relação entre as cooperativas singulares daquelas províncias e a Confederação Desjardins. Contudo, a maior parte dessas cooperativas possui vínculo direto com essa federação que, por sua vez, detém o controle de 10 empresas *holdings*, com características de Sociedades por Ações, que, por sua vez, detêm o controle de outras 69 empresas (Poulin, & Tremblay, 2005).

Além de operacionalizar os serviços financeiros e bancários das cooperativas, a Caixa Central Desjardins - CCD faz a gestão dos Ativos e Passivos dessas e tem como principais funções: supervisionar, controlar e manter a consistência entre os prazos constantes nas operações de aplicação e captação dos recursos das cooperativas. Toda a liquidez e a tesouraria das cooperativas é gerida pela CCD.

Sinteticamente, a Rede Desjardins comporta-se, efetivamente, como uma rede estratégica totalmente integrada nos termos de Desrochers e Fischer (2005). Tendo em vista que, em suas leis e regulamentos, não é possível a uma cooperativa singular da rede, adquirir insumos de fornecedores fora dela.

Na construção de seus produtos, as atividades e operações ficam divididas entre os diversos atores. Dessa maneira, enquanto as cooperativas singulares concentram-se no relacionamento com seus cooperados e na realização de negócios, instituições *ad hoc* foram criadas para cuidar da operacionalização de atividades específicas. As duas instituições *ad hoc* foram criadas para resolver problemas operacionais da rede.

A Federação Desjardins surgiu da necessidade das cooperativas singulares integrarem-se em uma instituição mais forte e representativa politicamente. A Caixa Central Desjardins surgiu da necessidade de acessar os meios de pagamento canadenses. Contudo, resolvidos tais problemas, a rede se reestruturou. Em todo esse processo essas duas instituições mantiveram-se, prova da importância dessas duas instituições *ad hoc* na condução do Movimento Desjardins (Poulin, & Tremblay, 2005).

Todo o relacionamento com o mercado financeiro, tanto na aplicação quanto na captação de recursos, está encerrada na Caixa Central Desjardins. Os contratos com a cooperativa são do tipo neoclássicos, com parâmetros definidos, e supervisionados pela Federação. A próxima análise trata da Rede Sicredi brasileira. Apesar de encontrar-se em um ambiente institucional diferente, observa-se que a rede cooperativa evoluiu para EG semelhantes, podendo ser caracterizada, igualmente, como uma rede estratégica.

#### **4.2 O caso do Sistema Sicredi brasileiro**

À época da pesquisa, a rede que compunha o Sistema Sicredi de Cooperativas de Crédito constituía-se de 108 cooperativas singulares, quatro centrais de cooperativas e 1 confederação. Toda essa rede possuía uma *holding*, um banco cooperativo, uma fundação (OSCIP), uma

corretora de seguros, uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios e uma administradora de bens, além de alguns fundos de investimento. A rede administrava Ativos da ordem de R\$ 60 bilhões (Sicredi, 2013).

É por meio da SicrediPar que os objetivos elencados pelas cooperativas e discutidos nas centrais são formalizados em políticas e metas para toda a rede. Essa é a instituição de coordenação e controle da rede e, à semelhança da Confederação Desjardins, a *holding* do Sicredi é composta de poucos organismos, a saber: o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva (Sicredi, 2013).

As cooperativas de crédito brasileiras, assim como as demais instituições financeiras, seguem padrões regulatórios determinados nacionalmente, nunca em âmbito estadual, tal como no Canadá. Tal condição permite às cooperativas acessarem os ganhos de escala necessários para competir com seus concorrentes. Contudo, também lhes entregam o desafio de criar EG sem o tipo societário cooperativo, mas que lhes permitam, democraticamente, dirigir os rumos desta rede. A Tabela 2 apresenta a maioria das Sociedades Cooperativas do Sistema Sicredi:

**Tabela 2 Sociedades Cooperativas da rede Sicredi**

Ator	Ramo de Atuação	Descrição
Confederação Sicredi	Confederação de Cooperativas	Responsável pelo fornecimento de serviços, em escala, no segmento de informática, contábil, tributária e de folha de pagamento.
Centrais Sicredi	Centrais de cooperativas	Responsável pelo monitoramento, supervisão, orientação administrativo-operacional e, em alguns casos, da co-gestão temporária das sociedades cooperativas de 1º grau sob sua jurisdição.
Cooperativas Sicredi	Cooperativas Singulares	Responsável pelo relacionamento, negociação e contratação com os cooperados.

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

Cabe ressaltar que tais sociedades foram criadas com funções centrais específicas dentro da rede. À semelhança do Movimento Desjardins, outras instituições foram criadas pelo grupo para fornecer serviços específicos às cooperativas. Além de instituições de caráter mais vinculado aos princípios do cooperativismo, tais como a Fundação Sicredi e a Sicredi Fundo Garantidor, a rede conta, também com instituições de caráter corporativo, vinculadas diretamente ao negócio do grupo.

Com exceção das cooperativas singulares, todas as outras instituições fazem parte do núcleo da rede. Contudo, diferente do caso Desjardins, a Confederação não é a instituição *ad hoc* responsável pela direção estratégica do movimento. A Confederação Sicredi é responsável pela centralização dos processos gerenciais comuns a todas as cooperativas.

Contudo, na intermediação financeira, o Banco Sicredi apresenta-se como responsável por grandes negociações de captação e aplicação dos recursos do sistema, além de ser responsável por emitir todas as informações acerca das operações ativas, passivas e acessórias das cooperativas aos órgãos governamentais. Portanto, o banco cooperativo é a instituição *ad hoc* mais afetada pela EG adotada, na medida em que os capitais movimentados no sistema buscam rendimentos gerados por meio dos produtos e serviços oferecidos pelo banco e suas instituições controladas. Novamente, é a instituição responsável pelas transações da rede, que precisa aumentar sua escala e diminuir os CT, em que são centradas as atenções e o capital dos parceiros.

Em se tratando de captação, o Diretor Executivo de Administração e Finanças do Banco Sicredi esclareceu que a Rede Sicredi, também se comporta, efetivamente, como uma rede estratégica totalmente integrada, tal como preconizado por Desrochers e Fischer (2005). Tendo em vista suas leis e regulamentos, não é possível a uma cooperativa singular realizar transações financeiras com outras instituições financeiras sem utilizar o Banco Sicredi.



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

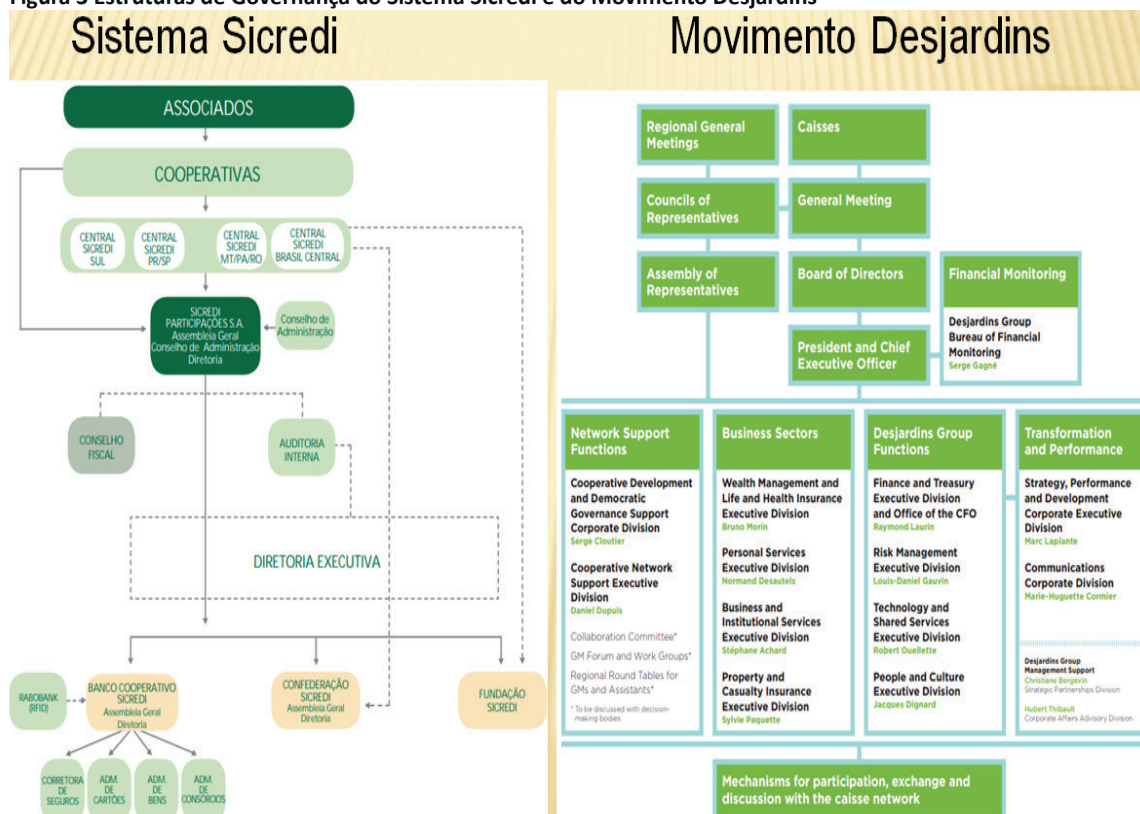
#### 4.3 Análise comparativa dos casos Desjardins e Sicredi

Constatou-se que as duas redes estratégicas de cooperativas pesquisadas: a canadense Desjardins e a brasileira Sicredi tiveram um início muito semelhante, com a figura de um fundador/líder atuando decisivamente para a criação de cooperativas singulares. As primeiras cooperativas singulares da rede Desjardins iniciaram suas atividades na mesma época em que se iniciou o movimento no Brasil.

O funcionamento de suas assembléias e a constituição de seus mandatários, por exemplo, não eram detalhados. Igualmente, as leis que tratavam deste tipo societário eram amplas o suficiente para abranger todos os segmentos. Não havia leis que contemplassem as características do segmento financeiro.

O Movimento Desjardins possui características semelhantes ao Sistema Sicredi: ambas são consideradas redes estratégicas, como comentado por Desrocherse Fischer (2005), por apresentarem ampla integração de suas atividades e operações. Contudo, só a rede Desjardins alcançou elevados níveis de confiança do mercado financeiro internacional. A Figura 3 evidencia as EG atuais das duas redes de Cooperativas de Crédito analisadas:

Figura 3 Estruturas de Governança do Sistema Sicredi e do Movimento Desjardins



Fonte: Desjardins (2012, p. 16), Sicredi (2011, p.17).



Esta pesquisa trata, principalmente, do atual estágio de evolução de suas EG, naquilo que diz respeito ao impacto nos Custos de Transação. Nesse sentido, mesmo com grandes diferenças na evolução de suas instituições, as duas redes que constam na Figura 3 produziram instituições *ad hoc* para lidar com duas transações principais: a formalização de políticas e direcionamentos estratégicos, conduzidas pela Federação Desjardins e pela SicrediPar; e a intermediação das negociações financeiras, conduzidas pela Caixa Central Desjardins e pelo Banco Sicredi.

No que diz respeito à formalização das políticas e o direcionamento estratégico da rede, as duas instituições *ad hoc* criadas parecem ter suas diferenças derivadas, principalmente, do ambiente jurídico-institucional em que surgiram. A Federação Desjardins é uma “cooperativa de cooperativa”, prevista e regulamentada por uma lei provincial que também acumula a função de supervisão das cooperativas sob sua tutela, e com processo de eleição de seus mandatários oriundos de um colégio eleitoral de 255 dirigentes representantes diretos das cooperativas singulares da rede.

A SicrediPar, por sua vez, é uma *holding*, prevista na lei de Sociedades Anônimas, sem função de supervisão. O processo de eleição de seus mandatários é, por lei, oriundo de um acordo dos seus principais acionistas: as centrais Sicredi, cooperativas de cooperativas.

O fato de a Federação Desjardins ter sua constituição e funcionamento previstos em uma lei provincial aumenta a segurança da instituição, visto que, para modificações mais profundas, torna-se necessário um acordo no parlamento da província de Quebec. Essa salvaguarda impede grandes modificações e garante o tipo societário cooperativo. A constituição e o funcionamento de seu colégio eleitoral – e, conseqüentemente, – sua estrutura de governança, estão descritos em regimento interno, passível de modificação em Assembleia Geral.

Foram comparadas as transações das duas redes pesquisadas, segundo seu ambiente institucional, sua EG e os aparatos de regulação existentes, acerca das transações de intermediação financeira que ocorrem na rede. Somente assim, as duas redes podem ser entendidas a partir de sua EG.

Como se pode observar na estruturas apresentadas na Figura 3, tanto uma quanto a outra rede de Cooperativas de Crédito tentam esclarecer que suas demandas originam-se na base de cooperados. No Sicredi, a base de cooperados está representada nas caixas hierárquicas dos associados, das cooperativas e da Central. Na rede Desjardins, essa representação é feita pelo Conselho de Representantes oriundos das Assembléias Regionais.

Existe, dessa forma, uma estrutura representativa de decisão e uma estrutura profissional de governança. A distinção entre a propriedade e agente é mais significativa no arranjo corporativo, conforme explicitam Helmberger e Hoos (1962), Sexton e Iskow (1993), Zylberstajn (1994), Sykuta e Cook (2001), Bialoskorski Neto (2004) e Schlabit (2008), entre outros pesquisadores do assunto.

Pelos dados da pesquisa empírica, isso implica dizer que os membros dessas associações atuam até a definição de um Conselho de Administração que venha a assumir as operações. A partir daí, são esses mandatários que designam outros mandatários para tomar conta das instituições *ad hoc* criadas no centro dessas redes e que irão conduzir as atividades e os processos, de maneira a prover os produtos e serviços necessários às cooperativas. É, especialmente, sobre essa estrutura criada que são identificados os CT.

Se, no Brasil, a regulação e supervisão evoluiu a partir das leis e dos órgãos criados para toda a Federação Brasileira; no Canadá, as Cooperativas de Serviços Financeiros evoluíram a partir de uma regulação originária de instituições governamentais mais próximas, provinciais. O crescimento dessas instituições e de seus marcos e órgãos regulatórios, também foi diferente nos dois países, embora sejam encontradas similaridades ao comparar o estado atual de suas EG, como se pode observar na Tabela 3:

**Tabela 3 Atributos das Estruturas de Governança nas redes estudadas**

Estruturas de Governança (EG)			Sicredi	Desjardins
Atributos de Governança	Instrumentos de Incentivo	Independência	As cooperativas são independentes para gerenciar sua liquidez, contudo, se esta cair abaixo dos níveis permitidos, suas operações são trancadas.	A liquidez das cooperativas é gerenciada de forma agregada em um fundo de liquidez. Se este indica cair abaixo do permitido uma operação de <i>swap</i> é realizada
		Empreendedorismo	O CAD das cooperativas singulares limites de operação imposto em estatuto. Sua independência limita-se às operações da cooperativa com seus cooperados e aos limites impostos pela rede.	
	Instrumentos de Controle	Autonomia de adaptação às condições do mercado	Intervalo para aplicação de taxas e prazos.	
		Capacidade de controle da rede	Sistema controlado por organismos centrais	
	Regime de contratação do produto/serviço		Contratos neoclássicos	

Fonte: Elaborada pelos autores (2014)

São essas instituições as únicas autorizadas a realizar contratos com o mercado financeiro, denominado aqui como transação com o mercado (TM). Os CT com o mercado financeiro (TM), via de regra, tende a ser menor se cada cooperativa resolvesse, solitariamente, realizar seus próprios contratos de captação ou aplicação. Assim, nas duas EG analisadas, consideradas como híbridas, na visão de Williamson (2003), podem ser encontradas características semelhantes para as transações internas à rede (TI), como será observado na Tabela 4, a seguir:

**Tabela 4 Comparativo das Estruturas de Governança das redes**

Atores Sicredi	Diferenças encontradas	Atores Desjardins
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas singulares</li> <li>- Centrais Sicredi</li> <li>- Banco Sicredi</li> <li>- SicrediPar</li> </ul>	Na transação de intermediação financeira da rede Desjardins existem menos instituições na operação e no controle, visto que a rede eliminou as centrais de cooperativas, achatando os níveis hierárquicos. Os fluxos financeiros são transferidos diretamente das cooperativas para o fundo de depósito da Federação e são gerenciados pela Caixa Central.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas singulares</li> <li>- Federação Desjardins</li> <li>- Caixa Central Desjardins</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

De maneira semelhante, as duas EG Híbridas produzem os mesmos efeitos, quando analisadas sob os atributos de governança descritos por Williamson (2003). Ao que parece, o Alinhamento Discriminante entre as transações e a Estrutura de Governança produziram estruturas híbridas que se utilizam de instituições *ad hoc* para fixar limites de atuação para cada cooperativa e controlar suas transações. A Tabela 4 relaciona os principais parâmetros da TCT, evidenciando as diferenças encontradas nas duas redes.

Pelo exposto nas Tabelas 3 e 4 e nas análises supracitadas, pode-se perceber que, apesar de evoluir a partir de ambientes institucionais distintos e ainda conservarem algumas diferenças nos tipos institucionais dos atores que realizam as transações de intermediação financeira e na maneira de lidar com o oportunismo, as características das transações realizadas nas duas redes assemelham-se bastante. Considera-se que o “alinhamento discriminante” tenha produzido um certo grau de isomorfismo nas estruturas.

Existem os mesmos Ativos específicos que são alocados em EG semelhantes para lidar com a racionalidade limitada dos agentes regular o comportamento oportunista, elementos que não foram aprofundados neste trabalho, mas que são pressupostos comportamentais da TCT.

Resumindo, se na Hipótese do Alinhamento Discriminante, analisada por Williamson (2010), as características das transações são indutoras de formas de governança minimizadoras de CT; pode-se inferir que as características semelhantes das transações nas duas redes de Cooperativas de Crédito estão influenciando a evolução de EG semelhantes, com diferenças derivadas, basicamente de seu ambiente jurídico-institucional.

## 5 CONCLUSÕES

Os Custos de Transação (CT) promovem a migração da governança pelo mercado para a governança hierárquica, na medida em que os Ativos utilizados nessas transações forem tornando-se cada vez mais específicos. A explicação para isso passa pelo aumento da condição de dependência dos atores envolvidos na transação, tal como analisado por Cunha, Saes, & Mainville (2013). A pesquisa identificou que os fenômenos descritos pela TCT podem ser verificados em ambiente institucional, com grandes implicações no processo de integração e centralização de processos das redes de cooperativas de crédito.

Para responder à pressão de mercado, as redes pesquisadas criaram outras organizações: instituições *ad hoc*, conforme definição de Ménard (2004). Além das cooperativas singulares, o Sistema Sicredi, por exemplo, dispõe de centrais de cooperativas demarcando regiões geográficas de atuação, uma confederação integrando todas as centrais, um banco múltiplo, uma corretora de seguros, uma administradora de consórcios, uma administradora de cartões, uma administradora de bens, uma fundação, uma administradora de fundos e até uma *holding*, com personalidade de sociedade anônima, para controlar todo o grupo (Sicredi, 2012).

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

Há, também instituições *ad hoc* para cuidar de negócios específicos. Tal como previsto por Ménard (2005), tanto na Rede Desjardins quanto na Rede Sicredi, o investimento em Ativos Específicos foi alocado para desenvolver instituições *ad hoc* dentro das Estruturas de Governança híbridas das duas redes.

Dentre essas instituições, a pesquisa encontrou a CCD e o Banco Sicredi realizando funções semelhantes. A opção por adotar instituições *ad hoc* centrais com função específica de lidar com as transações mais arriscadas e complexas parece ocorrer em todas as redes estratégicas de Cooperativas de Crédito, tal como já constatado por Schlabit (2008) no mercado de crédito. Contudo, assim, tal verificação necessita de outros estudos.

Em ambas as redes pesquisadas, todo aparato de regulação foi montado por meio de contratos neoclássicos que privilegiam a tomada de decisão incremental, negociada dentro dos parâmetros estabelecidos regimentalmente, em detrimento de mudanças bruscas realizadas por qualquer um dos atores da rede. Na visão de Cunha, Saes, & Mainville (2015), há influência dos CT em função da complexidade das relações contratuais, impactando a escolha das EG; que, também depende do ambiente institucional considerado.

Pelo próprio objeto de negócio dessas redes, a principal transação pela qual se organiza toda EG consiste na intermediação financeira: o fluxo de captações e aplicações dos atores envolvidos. Esse é, também, o processo mais arriscado e que mais necessita de controle e regulação. Pode-se dizer que as duas redes analisadas apresentam todos os atributos desse conceito e, dado o risco de oportunismo e má-coordenação dessas transações, as “encerram” em uma instituição *ad hoc* extremamente controlada pelo Governo e por essas cooperativas.

Se, de acordo com Williamson (2010), o CT é “o custo para conduzir todo o sistema”, então, para a condução das transações relacionadas com o processo de intermediação financeira das duas redes de cooperativas de crédito foram eleitos instituições específicas. Assim, o CT pode ser determinado pelo custo total das duas principais instituições *ad hoc* centrais que lidam com esses processos.

Logo, pode-se concluir que as redes gerenciam os CT da intermediação financeira encerrando-os na Caixa Central Desjardins, ao tratar-se da rede canadense; e no Banco Sicredi, tratando-se da rede brasileira. Essas são as EG que mais influenciam nos CT dos processos de intermediação financeira dessas redes, de maneira semelhante ao que foi constatado por Schlabititz (2008)

As diferenças na forma como esses custos são gerenciados dizem respeito ao formato jurídico empregado para essas instituições. Conforme mencionado, enquanto a Rede Desjardins utiliza uma “cooperativas de cooperativas”, com formato estabelecido e regulado em lei provincial. Já a Rede Sicredi utiliza-se de uma Sociedade por Ações de amparo jurídico-institucional genérico. Tais formatos derivam para diferentes maneiras de organizarem-se alguns processos de governança e condução das atividades.

Em relação à condução das atividades relacionadas ao processamento e controle das atividades de intermediação financeira, a rede Desjardins conta com instituições centrais com maior autonomia e poder, visto que gerenciam em conjunto as captações e as aplicações dos saldos das cooperativas, com mandato para supervisionar e controlar todas as operações, inclusive realizando transações financeiras para assegurar o “casamento” das operações ativas e passivas de uma cooperativa singular. Às instituições centrais do Sicredi é permitido apenas o travamento das operações de uma cooperativa singular, caso seus índices infrinjam os limites permitidos.

Estudos como este, que venham a contribuir para desvendar a complexidade dos aparatos de regulação das EG Híbridas resultará em uma boa contribuição à TCT. Assim como foi desenvolvido neste trabalho, bem como no de Schlabititz (2008), no mercado de crédito brasileiro, as redes de Cooperativas de Crédito constituem-se em bons objetos de estudo para futuras pesquisas na área econômico-financeira.

Particularmente, no que diz respeito à TCT, essas Cooperativas, por formarem redes de governança híbrida, são bons laboratórios para investigar processos de organização industrial, tal como as análises de processos de terceirização realizadas por Ellram, Tate, & Billington (2008) e McIvor (2009).

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

As descobertas contidas neste trabalho sobre a influência das Estruturas de Governança nos Custos de Transação de Cooperativas de Crédito contribuem para a área de Administração e Ciências Contábeis, bem como pode interessar diretamente a líderes dirigentes, reguladores governamentais e gerentes do sistema financeiro. Tal estudo contribui, sobremaneira, para um melhor entendimento do papel dessas redes no desempenho das Cooperativas de Crédito e instituições a elas vinculadas em suas Estruturas de Governança.

Por fim, ainda direcionado à minimização dos CT, pode-se inferir, ao final desta pesquisa, uma equação para realizar a comparação das EG híbridas adotadas entre si ou comparadas com instituições financeiras mais enxutas. De acordo com essa equação, o custo para realizar as

transações internas à rede, somados aos custos oriundos das pressões políticas e sociais características desse tipo de instituição, precisam ser menores ou iguais aos CT de instituições financeiras com EG hierárquicas. Tem-se, assim, a seguinte equação:

$$C^{Ti} + C^p + C^s \leq C^{Th}, \text{ em que:}$$

$C^{Ti}$  = Custo das Transações Internas à rede;

$C^p$  = Custo das pressões políticas (característica do tipo institucional cooperativo);

$C^s$  = Custo das pressões sociais (característica do tipo institucional cooperativo); e

$C^{Th}$  = Custo de transação de instituições financeiras com EG Híbrida.

Nesse modelo, o  $C^{Ti}$  representa o custo dos processos de captação e aplicação existentes na rede. Todo o custo incorrido com a EG criada para organizar e controlar o fluxo de captação e aplicação comentado anteriormente deve ser mensurado. A análise dos casos das duas organizações estudadas revela que existe um conjunto de fatores a ser considerado em cada uma das variáveis da função, mas cuja mensuração (apuração de valor numérico) não é foco deste trabalho.

No que tange ao  $C^{Ti}$  (Custo das Transações Internas à rede), que foi abordado na Tabela 4, a quantidade de dirigentes existentes na EG, é um fator importante. Em relação às pressões políticas, o nível de exigências regulatórias é relevante. E, no que diz respeito às pressões sociais ou custos sociais das transações, pode-se considerar que os limites para a gestão integrada de Ativos e Passivos (“casamento de fundos”) sejam fatores relevantes.

Por se tratar de cooperativas de crédito que devem competir eficientemente no mercado, gerando valor às suas cooperativas – e, conseqüentemente, aos seus cooperados, e estarem sujeitas às pressões diferenciadas de suas concorrentes IOF do mercado financeiro, os CT dos processos de intermediação financeira, que ocorrem na transação interna (TI) somados aos custos oriundos da pressão política e social, devem ser iguais ou menores que os CT com EG hierárquicas e precisam ser suficientemente controlados para que tais sistemas consigam praticar preços acessíveis pelos cooperados.

Por meio da identificação de fatores-chave para a diferenciação das Estruturas de Governança Híbridas, bem como pela listagem de fatores componentes dos Custos de Transação, este estudo contribui para a área de Administração, assim como para o setor financeiro, já que contribui para a melhoria do desempenho e eficácia do sistema financeiro.

Esta pesquisa contribui, também para a tomada de decisão de redes estratégicas de cooperativas de crédito, que fazem parte do segmento financeiro. As informações produzidas neste trabalho ajudam, não somente a entender os *players* envolvidos, mas o movimento do Sistema de Crédito Cooperativo, no Brasil e no Canadá.



## REFERÊNCIAS

- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cario, S. A. F. (2014). Nova Economia Institucional: Vertentes Complementares. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 13 (1), 93-108.
- Bacen—Banco Central do Brasil. (2010). *Ranking dos Bancos – Principais contas*. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/ranking.asp>>. Acesso em: 16 out. 2012.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais*, v. 3. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M. (2003). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Bialoskorski Neto, S. (2004). *Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições*. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (3), 465–495.
- Chen, S. H., & Liao, C. C. (2011). Are foreign banks more profitable than domestic banks? Home- and host-country effects of banking market structure, governance, and supervision. *Journal of Banking & Finance*, 35 (4), 819–839.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, n.s.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7a. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2a. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, C. F., Saes, M. S. M., & Mainville, D. Y. (2013). Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. *Revista de Administração - RAUSP*, 48 (2), 341-358.
- Cunha, C. F., Saes, M. S. M., & Mainville, D. Y. (2015). Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. *Gestão & Produção*, 22 (1), 67-81.
- David, R. J., & Han, S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 39-58.
- Desjardins. (2012). *2011 Annual Report*. Head Office, Quebec, Disponível em: <[http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/societes\\_filiales/reseau\\_caisses/caisse\\_centrale/rapport\\_annuel/rapport-annuel-caisse-centrale-2011.pdf](http://www.desjardins.com/en/a_propos/societes_filiales/reseau_caisses/caisse_centrale/rapport_annuel/rapport-annuel-caisse-centrale-2011.pdf)> Acesso em: 8 Ago 2012.
- Desrochers, M., & Fischer, K. P. (2005). The power of networks: integration and financial cooperative performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 (3), 307-354.
- Doh, J. P. (2000). Entrepreneurial Privatization Strategies: Order of Entry and Local Partner Collaboration as Sources of Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 25 (3), 551-571.
- Ellram, L.M., Tate, W.L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26 (2), 148-163.
- Freitas, A. F. (2013). Organizações de Microfinanças: inovações e desafios para a



- inclusão financeira. *Revista de Administração da UFSM*, 6 (1), 39 – 54.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a. Ed. São Paulo: Atlas.
- Global Finance. (2011). *World's 50 Safest Banks*. Disponível em: <<http://www.gfmag.com/tools/best-banks/11341-worlds-50-safest-banks-2011.html#axzz1tY7aI2Vc>>. Acesso em: 30 Abr 2012.
- Helmberger, P., & Hoos, S. (1962). Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics*, 44 (2), 275-290.
- IOFSC – International Observatory of Financial Services Cooperative. (2012). *Institutional information – Mouvement des Caisses Desjardins*. Disponível em: <<http://observatoire.coopfinance.hec.ca/login.html>>. Acesso em: 03 Nov 2012.
- Jones, C., Hesterly, W.S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22 (4), 911-945.
- Joskow, P. (2005). Vertical integration. In: Ménard, C., & Shirley, M. M. (Eds.). *Handbook of New Institutional Economics*. New York: Springer.
- Lo, F. Y. (2015). Transaction cost determinants and advantage transferability's effect on international ownership strategy. *Journal of Business Research*, 68 (11), 2312–2316.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation and performance in industrial joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23 (10), 903-920.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27 (1), 45-63.
- McKillop, D. G. (2005). Financial Cooperatives: Structure, conduct and performance. *Annual of Public and Cooperative Economics*, 76 (3), 301–305.
- Meinen, E., & Port, M. *Cooperativismo de Crédito – Percorso Histórico, Perspectivas e Desafios*. Brasília, 2014.
- Ménard, C. (2004) The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, 345-376.
- Ménard, C. (2005). A new institutional approach to organization. In: Ménard, C., & Shirley, M. M. (Eds.). *Handbook of New Institutional Economics*. New York: Springer.
- Milagres, R. (2014). The governance structure of cooperative networks – The Genolyptus case. *Revista de Administração e Inovação*, 11 (3), 7-29.
- Miller, G. (1992). *Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy*. Canada: Cambridge University Press.
- Nilsson, J. (1999). Co-operative Organizational Models as Reflections of the Business Environments. *Journal of Business Economics*, 48 (4), 449-470.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37 (1), 2168–2177.
- Onâte, C. A., & Lima, R. A. S. (2012). Importância das Cooperativas de Crédito para Fornecedores de Cana-de-açúcar: um estudo de caso. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50 (2), 301-318.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitute or complements? *Strategic Management Journal*, 23 (8), 707-725.
- Poulin, P., & Tremblay, B. (2005). *Desjardins en mouvement: comment une grande cooperative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*. Montréal: Presses HEC.

- Rhodes, R. (1995). *The International Co-operative Alliance During War and Peace: 1910-1950*. Geneva: ICA Publications.
- Schlabitz, C. J. (2008). *Custos de transação e o mercado de crédito brasileiro: uma análise sob a ótica da nova economia institucional*. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1993). What do we know about the Economic Efficiency of Cooperatives: An Evaluative Survey. *Journal of Agricultural Cooperation*, 8 (1), 15-27.
- Sicredi. (2012). *Relatório Anual 2011*. Disponível em: <[http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/upload/files/17239\\_PDFRelatorioCompletoWeb2.pdf](http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/upload/files/17239_PDFRelatorioCompletoWeb2.pdf)> Acesso em: 7 Abr 2012.
- Staatz, J. (1994). A comment on Phillip's Economic nature of the cooperative association. *Journal of Cooperatives*, 9 (1), 80-85.
- Sykuta, M. E., & Cook, M. L. (2001). A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, 83 (5), 1273-1279.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: An Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 269 -296.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (3), 171-195.
- Williamson, O. E. (2003). Examining economic organization through the lens of contract. *Industrial and Corporate Change*, 12 (4), 917-942.
- Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *Journal of Retailing*, 86 (3), 215-226.
- Woccu – World Council of Credit Unions. (2012). *International Credit Union System*. Disponível em: <<http://www.woccu.org/memberserv/intlcusystem>>. Acesso em: 23 Mar 2012.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4a. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zylbersztajn, D. (1994). Organizações de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração - RAUSP*, 29 (3), 23-32.
- Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese (Livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Zylbersztajn, D. (2004). Organization of firm networks: Five critical points for empirical analysis. *Chain and Network Science*, 4(1), p.1-6.