

Estruturas de Governança em Cooperativas de Crédito Brasileiras e Canadenses: um comparativo sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação

Alessandro Gustavo Souza Arruda (UFMS) - alessandro.arruda@ufms.br

Ana Cristina de Faria (USCS) - anacfaria@uol.com.br

Francisco Carlos Fernandes (FURB) - fernandes.francisco@uol.com.br

Luiz Carlos Di Serio (FGV) - luiz.diserio@fgv.br

Resumo:

Este artigo objetiva analisar a influência das Estruturas de Governança (EG) nos Custos de Transação (CT) de Cooperativas de Crédito brasileiras e canadenses. A análise de dois estudos de caso no Brasil e no Canadá comprovou que a evolução das estruturas de governança ocorreu, simultaneamente, à evolução do ambiente jurídico-institucional, em um processo dialético. Constatou-se, nos casos do Movimento Desjardins e do Sistema Sicredi que, embora evoluindo a partir de ambientes institucionais distintos, há uma tendência à homogenia das redes na criação de instituições ad hoc para lidar com a governança. Assim, ambas as redes possuem instituições específicas para lidar com essas funções. A diferença principal reside no tipo societário utilizado e no processo de governança decorrente deste. Inferiu-se, ao final da pesquisa, uma equação para comparar as EG híbridas, em que custos incorridos para realizar transações internas, somado aos custos das pressões políticas e sociais precisam ser menores ou iguais aos CT com instituições com EG hierárquicas.

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

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Estruturas de Governança em Cooperativas de Crédito Brasileiras e Canadenses: um comparativo sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação

Resumo

Este artigo objetiva analisar a influência das Estruturas de Governança (EG) nos Custos de Transação (CT) de Cooperativas de Crédito brasileiras e canadenses. A análise de dois estudos de caso no Brasil e no Canadá comprovou que a evolução das estruturas de governança ocorreu, simultaneamente, à evolução do ambiente jurídico-institucional, em um processo dialético. Constatou-se, nos casos do Movimento Desjardins e do Sistema Sicredi que, embora evoluindo a partir de ambientes institucionais distintos, há uma tendência à homogenia das redes na criação de instituições *ad hoc* para lidar com a governança. Assim, ambas as redes possuem instituições específicas para lidar com essas funções. A diferença principal reside no tipo societário utilizado e no processo de governança decorrente deste. Inferiu-se, ao final da pesquisa, uma equação para comparar as EG híbridas, em que custos incorridos para realizar transações internas, somado aos custos das pressões políticas e sociais precisam ser menores ou iguais aos CT com instituições com EG hierárquicas.

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

Área Temática: 7. Abordagens contemporâneas de custos

1 Introdução

As cooperativas são um tipo institucional com características distintas das “empresas de poucos investidores” (IOF – *Investor-owned Firm*) ou “empresas orientadas ao lucro” (NOVKOVIC, 2008; WILLIAMSON, 1996). 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; ZYLBERSTAJN, 1994).

Ao se debruçar sobre algumas instituições financeiras encontradas no mercado, surgem reflexões semelhantes às de Coase (1937): Como um segmento que possui custos de produção adicionais (como os custos de organização do quadro social, como uma Cooperativa de Crédito) poderia competir com outro segmento tão enxuto quanto um banco privado? 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?

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 Custo das Transações) como indutor de modos alternativos de governança, dentro de um arcabouço analítico institucional, talvez possa explicar isso (ZYLBERSZTAJN, 2004). Custos de Transação (CT) englobam os custos incorridos pela empresa na troca de bens, serviços e informações com outros atores envolvidos em uma negociação, bem como os de reunir e processar a informação necessária à condução de uma transação, à tomada de decisões, à negociação e gestão do cumprimento dos contratos (WILLIAMSON, 2002).

Assim, muito além das escolhas econômicas de mercado (oferta *vs* demanda), da alocação de recursos, dos custos e das funções de produção, a TCT focaliza a complexidade dos contratos criados e a formação de novas Estruturas de Governança (EG), prevendo,

inclusive, a constituição de estruturas híbridas entre as trocas de mercado (governada por relações de preços) e as estruturas hierárquicas, características das IOF (WILLIAMSON, 1996).

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 Estruturas de Governança, que diferem em seus custos e competências; assim como, também, no efeito produzido sobre a economia do Custo da Transação” (WILLIAMSON, 1996, p. 138). Na visão desse autor, a questão é determinar qual Estrutura de Governança se ajusta melhor a determinados atributos das transações ali realizadas. Em tese, essa seria a que minimizaria seus CT.

No que diz respeito a essas cooperativas, em um estudo internacional, realizado em mais de 20 países do continente 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).

Apesar de essas redes promoverem uma diminuição na volatilidade do desempenho das cooperativas e dos altos custos relacionados ao funcionamento dos “aparatos de regulação” das mesmas, ainda assim “esses sistemas economizam em racionalidade limitada e operam a um custo menor que os sistemas menos integrados” (DESROCHERS; FISCHER, 2005, p. 308). Em outras palavras, há, de fato, benefícios na intercooperação que são ampliados, na medida em que essa rede se torna mais integrada, como no caso de Cooperativas de Crédito.

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-RaiffeisenBanken* alemão tinha 16% do *market share*. O *Banche di Credito Cooperativo* e o *Banche Popolari*, juntos, detêm 29% do *market share* da Itália (McKILLOP, 2005).

O Sistema Sicredi, um dos objetos de estudo deste trabalho, tem 1.238 pontos de atendimento espalhados pelo Brasil e mais de 2,4 milhões de associados. É a 7^a maior rede de atendimento brasileira, que administra, atualmente, R\$ 35,8 bilhões em ativos totais (SICREDI, 2012). O Movimento Desjardins, analisado no Canadá, é ainda maior, possui mais de 5 milhões de associados distribuídos entre 451 cooperativas. Foi considerada, em 2011, a 20^a instituição mais segura do mundo (GLOBAL FINANCE, 2011).

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

Da mesma maneira que o sistema financeiro privado vem passando por um forte processo de centralização e hierarquização, visando a maior utilização de seus ativos específicos e ganhos de escala, as redes de Cooperativas de Crédito, formadas pelo Sistema Sicredi brasileiro e pelo Movimento Desjardins canadense, objetos deste estudo, também estão vivenciando esse processo.

Diante do contexto apresentado, com a intenção de desenvolver a pesquisa qualitativa, pretende-se, nesta investigação: *Analisar e comparar a influência das Estruturas de Governança nos Custos de Transação em Cooperativas de Crédito brasileiras e canadenses*. Para atender a esse objetivo geral, as questões que norteiam esta pesquisa são: Quais instituições e aparatos de regulação existem dentro das EG das Redes Sicredi e Desjardins de

Cooperativas de Crédito? Quais semelhanças ou diferenças podem ser encontradas na Estrutura de Governança das referidas redes? Quais EG influenciam nos Custos das Transações dessas redes?

No intuito de atingir o objetivo da pesquisa e responder às questões supracitadas, na sequência abordar-se-á teoricamente sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e as Estruturas de Governança.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Teoria dos Custos de Transação - TCT

A Teoria dos Custos de Transação – TCT idealizada por Williamson (2010) pressupõe que a minimização dos CT seria a variável interveniente ao definir as atividades e etapas que seriam assumidas pela empresa dentro dessa cadeia. Esta teoria tem pressupostos comportamentais, tais como racionalidade limitada e comportamento oportunista; bem como atributos da transação, tais como frequência, incerteza, especificidade de ativos e Estruturas de Governança (EG), que são o foco deste trabalho. Williamson (2003), em vez de estudar o processo de escolha entre os agentes econômicos, preocupa-se com os contratos e a governança necessária para coordenação deles, incluindo todo “seu aparato de regulação”.

Sua maior preocupação se encontra 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, muitas 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 Estrutura de Governança 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 criada para implementar a ordem e lidar com potenciais conflitos que possam ameaçar as oportunidades de realizar 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 Estrutura de Governança. 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).

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, 2003).

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. Williamson (2010) estabeleceu como marco da fase semi-formal

da TCT a definição dos atributos rudimentares dos modos alternativos de governança, em relação às suas necessidades de adaptação, de tipo autônomo ou coordenado. A EG em uma rede 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).

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:

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

Fonte: Adaptado de Williamson (1991; 2003)

Quadro 1 Atributos das diferentes Estruturas de Governança

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 essas duas EG; 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).

Ménard (2002; 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 que salvaguardam a marca construída pela rede, “tribunais privados” que elegem juízes para mediar conflitos, e outros assim. Se, por um lado, tais arranjos organizacionais dependem em muito da confiança mútua para manter sua integração (no qual as decisões são descentralizadas e a coordenação depende da influência mútua e da reciprocidade para ocorrer); por outro lado, em outro espectro, alguns arranjos possuem um sistema de coordenação, com organizações quase autônomas – ou agências (*bureaus*) – de características bastante próximas da hierarquia (MÉNARD, 2005).

Na visão de Ménard (2002), a criação de instituições *ad hoc* para coordenar transações específicas é o estágio mais próximo que a Estrutura de Governança híbrida possui para diminuir seus 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.

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. Sobre o estudo dos CT e os aparatos de regulação das formas híbridas de governança, Desrochers e Fischer (2005) apresentaram um estudo analisando diferentes contratos laterais de diferentes redes de Cooperativas de Crédito.

Ménard (2002; 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.

3 Aspectos Metodológicos

No que diz respeito aos objetivos estabelecidos no trabalho científico, trata-se de uma Pesquisa Exploratória e Descritiva (BEUREN, 2003). Assim, conforme Gil (2008), pretende-se descrever características do fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (no caso, entre as EG e os CT). Tanto a TCT quanto o segmento estudado – as redes de cooperativas de crédito – justificam a classificação desta pesquisa como de caráter, inicialmente, exploratório.

Trata-se do estudo de dois casos, também denominado por Yin (2010) como estudo de casos múltiplos. Quanto ao desenho metodológico empregado pode-se classificá-la como uma pesquisa de enfoque predominantemente qualitativo. 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 Estrutura de Governança em seu Ambiente jurídico-institucional com uma Estrutura de Governança, em seu contexto diferenciado, pode revelar convergências e divergências na incorrência dos Custos de Transação.

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 que, 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 10 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 EGs 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 escaneado para posterior análise. Foram reunidos 130 documentos relativos à rede Desjardins, assim como 55 legislações específicas do ambiente jurídico-institucional que puderam traçar um quadro evolutivo histórico 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 se desenvolveram 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

4.1 O caso do Movimento Desjardins canadense

A rede Desjardins é emblemática, com mais de 5 milhões de associados, acima de 5 mil dirigentes e um número superior a 40 mil empregados. A atividade do estudo de caso concentrou-se em identificar pessoas-chave dentro dessa rede e as EG mais importantes para entender os CT principais. O ambiente institucional e legal foi um grande desafio, assim como a barreira linguística e cultural.

Com algumas federações em Ontário, Manitoba e Novo Brunswick intermediando a relação entre as cooperativas singulares daquelas províncias e a Confederação Desjardins, a maior parte das cooperativas possui vínculo direto com ela que, por sua vez, detém o controle de 10 empresas *holdings*, com características de Sociedades por Ações, que, por sua vez, detém o controle de outras 69 empresas (POULIN; TREMBLAY, 2005). Nas províncias de Quebec e Ontário, restam 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).

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 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 suas leis e regulamentos, não é possível a uma cooperativa singular da rede, adquirir 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.

Atores	Observações relevantes
- Cooperativas singulares - Federação Desjardins - Caixa Central Desjardins	Todas as transações relacionadas à captação e a aplicação no mercado financeiro são reguladas e supervisionadas pela Federação e operacionalizam-se na Caixa Central Desjardins.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Quadro 2 Principais atores da Estrutura de Governança de Desjardins

Ao que se pode perceber, as instituições foram criadas para resolver problemas operacionais da rede. A Federação Desjardins surgiu da necessidade das cooperativas singulares integrarem-se em uma instituição mais forte e representativa politicamente: a Caixa Central Desjardins 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.

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 neoclássico 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

Atualmente, a Rede que compõe o Sistema Sicredi de Cooperativas de Crédito constitui-se de 108 cooperativas singulares, 4 centrais de cooperativas e 1 confederação. Toda essa rede possui uma *holding*, 1 banco cooperativo, 1 fundação (OSCIP), 1 corretora de seguros, 1 administradora de cartões, 1 administradora de consórcios e 1 administradora de bens, além de alguns fundos de investimento. A rede administra Ativos da ordem de R\$ 60 bilhões (SICREDI, 2013).

O banco cooperativo é a instituição *ad hoc* mais afetada, na medida em que esses capitais buscam os rendimentos gerados por meio dos produtos e serviços oferecidos pelo banco e suas instituições controladas. Novamente, é a instituição responsável pelas transações da rede, que precisa aumentar sua escala e diminuir os CT, em que são centradas as atenções e o capital dos parceiros. 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 “Estruturas de Governança” que lhes permitam, democraticamente, dirigir os rumos desta rede. O Quadro 3 relaciona e apresenta a maioria das Sociedades Cooperativas do Sistema 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: Elaborado pelos autores (2013)

Quadro 3 Sociedades Cooperativas da rede Sicredi

Cabe ressaltar que tais sociedades foram criadas com funções centrais específicas dentro da rede. À semelhança do Movimento Desjardins, outras instituições foram criadas pelo grupo para fornecer serviços específicos às cooperativas. Além de instituições de caráter mais vinculado aos princípios do cooperativismo, tais como a Fundação Sicredi e a Sicredi Fundo Garantidor, a rede conta, também com instituições de caráter corporativo, vinculadas diretamente ao negócio do grupo. Com exceção das cooperativas singulares, todas as outras instituições fazem parte do núcleo da rede. Contudo, diferente do caso Desjardins, a Confederação não é a instituição *ad hoc* responsável pela direção estratégica do movimento. A Confederação Sicredi é responsável centralização dos processos gerenciais comuns a todas as cooperativas.

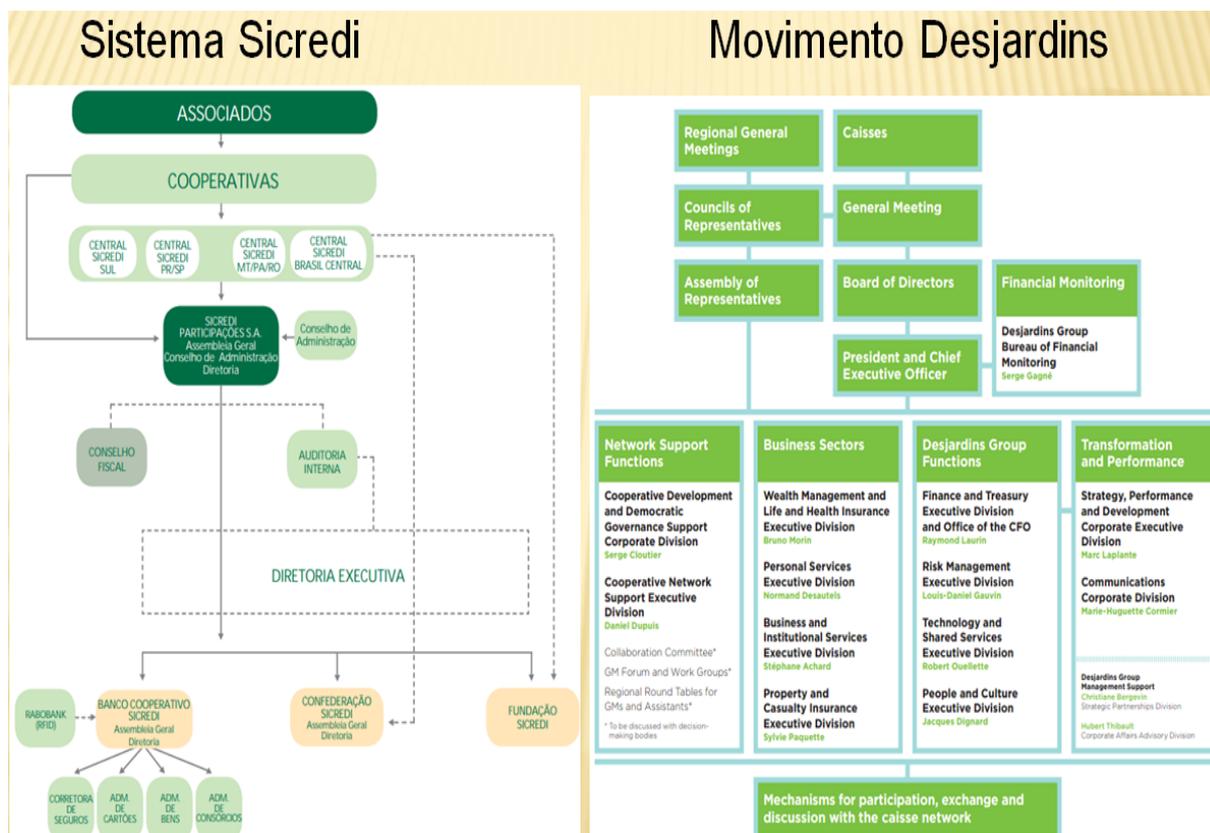
Sinteticamente, na intermediação financeira, o Banco Sicredi apresenta-se como responsável por grandes negociações de captação e aplicação dos recursos do sistema, além de ser responsável por emitir todas as informações acerca das operações ativas, passivas e acessórias das cooperativas aos órgãos governamentais. Em se tratando de captação, o Diretor 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 da rede realizar transações financeiras com outras instituições financeiras sem utilizar o Banco Sicredi.

Na esteira de Williamson (1991), para quem tem esse foco, 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 assembleias e a constituição de seus mandatários, por exemplo, não eram detalhados. Igualmente, as leis que tratavam deste tipo societário eram amplas o suficiente para abranger todos os segmentos. Não havia leis que contemplassem as características do segmento financeiro.

Desjardins possui características semelhantes ao Sistema Sicredi, como se verá posteriormente, e ambas são consideradas redes estratégicas, como comentado por Desrochers e Fischer (2005), por apresentarem ampla integração de suas atividades e operações. Contudo, só a rede Desjardins alcançou elevados níveis de confiança do mercado financeiro internacional. A Figura 1 evidencia as EG atuais das duas redes de Cooperativas de Crédito analisadas:



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

Figura 1 Estruturas de Governança do Sistema Sicredi e do Movimento Desjardins

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 1 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*, instituição comum prevista na lei de Sociedades Anônimas, sem função de supervisão e com processo de eleição de seus

mandatários oriundo dos conselhos de administração das suas principais acionistas: as centrais Sicredi, cooperativas de cooperativas.

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

Foram comparadas as transações das duas redes pesquisadas, segundo seu ambiente institucional, sua 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 Estrutura de Governança.

Como se pode observar na estruturas apresentadas na Figura 2, tanto uma quanto a outra rede de Cooperativas de Crédito evidencia que suas demandas originam-se na base de cooperados. No Sicredi, a base de cooperados está representada nas caixas hierárquicas dos associados, das cooperativas e da Central; ao passo que, na rede Desjardins, essa representação é feita pelo Conselho de Representantes oriundos das Assembleias Regionais. Existe, dessa forma, uma estrutura representativa de decisão e uma estrutura profissional de governança. A distinção entre a propriedade e o agente é mais significativa neste arranjo corporativo, conforme explicitam Helmberger e Hoos (1962); Sexton e Iskow (1993); Zylberstajn (1994); Sykuta e Cook (2001); Bialoskorski Neto (2004); 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.

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.
		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.
	EG	Sicredi / Desjardins	
	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: Elaborado pelos autores (2014)

Quadro 4 Atributos das Estruturas de Governança nas redes estudadas

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 no Quadro 4.

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 no Quadro 5:

Atores Sicredi	Diferenças encontradas	Atores Desjardins
- Cooperativas singulares - Centrais Sicredi - Banco Sicredi - SicrediPar	Na transação de intermediação financeira da rede Desjardins existem menos instituições na operação e no controle, visto que a rede eliminou as centrais de cooperativas, achatando os níveis hierárquicos. Os fluxos financeiros são transferidos diretamente das cooperativas para o fundo de depósito da Federação e são gerenciados pela Caixa Central.	- Cooperativas singulares - Federação Desjardins - Caixa Central Desjardins

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Quadro 5 Comparativo das Estruturas de Governança das redes

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 utilizam instituições *ad hoc* para fixar limites de atuação para cada cooperativa e controlar suas transações. O Quadro 5 relaciona os principais parâmetros da TCT, evidenciando as diferenças encontradas nas duas redes.

Pelo exposto nos Quadros 4 e 5 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. Existem os mesmos ativos específicos que são alocados em EG semelhantes para lidar com a racionalidade limitada dos agentes regular o comportamento oportunista, que não foram aprofundados neste trabalho, mas que são pressupostos comportamentais da TCT.

Resumindo, se na Hipótese do Alinhamento Discriminante, citada 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 administrativo, com grandes implicações no processo de integração e centralização de processos.

Para responder à pressão de mercado, as redes pesquisadas criaram outras organizações: instituições *ad hoc*, conforme definição de Ménard (2002). 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 híbridas de Governança 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 Schlabititz (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. Pelo próprio objeto de negócio dessas redes, a principal transação pela qual se organiza toda Estrutura de Governança 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 Custo de Transação é “o custo para conduzir todo o sistema”, então, para a condução das transações relacionadas com o processo de intermediação financeira das duas redes de Cooperativas de Crédito, o CT pode ser determinado pelo custo total das duas principais instituições *ad hoc* centrais que lidam com esses processos. Assim, as redes gerenciam os CT encerrando-os na Federação e na Caixa Central Desjardins, ao tratar-se da rede canadense; e na SicrediPar e no Banco Sicredi, tratando-se da rede brasileira. Essas são as Estruturas de Governança 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 “cooperativas de cooperativas”, com formato estabelecido e regulado em lei, a Rede Sicredi utiliza-se de Sociedades por Ações de amparo jurídico-institucional comum. Tais formatos derivam para diferentes maneiras de 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 e no de Schlabit (2008) no mercado de crédito brasileiro, para futuros trabalhos, as redes de Cooperativas de Crédito constituem-se em bons objetos de estudo para pesquisa na área econômico-financeira. Particularmente, no que diz respeito à TCT, essas Cooperativas, por formarem redes de governança híbrida, são bons laboratórios para investigar processos de organização industrial, tal como as análises de processos de terceirização realizadas por Ellram, Tate e Billington (2008) e McIvor (2009).

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, Ceced, Uniprime e outros – já corresponde ao 6º maior conglomerado de instituições financeiras brasileiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 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:

$$C^{Ti} + C^P + C^S \leq CT^h, \text{ em que:}$$

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).

CT^h = Custo de transação de instituições financeiras com Estrutura Híbrida de Governança.

Nesse modelo, o C^{Ti} representa o custo dos processos de captação e aplicação existente na rede. Todo o custo da Estrutura de Governança criada para organizar e controlar o fluxo de captação e aplicação comentado anteriormente, deve ser mensurado. 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's 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 Custos de Transação com EG hierárquicas e precisam ser suficientemente controlados para que tais sistemas consigam praticar preços acessíveis pelos cooperados.

Este estudo contribui para a melhoria do desempenho e eficácia de todo o sistema financeiro; além de ser útil à tomada de decisão de redes estratégicas de Cooperativas de Crédito, focos deste estudo. Igualmente, as informações produzidas neste trabalho ajudam,

não somente a entender os *players* envolvidos, mas o movimento de todo o Sistema de Crédito Cooperativo em nível mundial.

REFERÊNCIAS

- BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ranking dos Bancos** – Principais contas. 2010. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/ranking.asp>>. Acesso em: 16 out. 2012.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. 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, 2004.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.
- BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465–495, 2004.
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, n.s., nov, 1937.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. 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**, v.48, n.2, p. 341-358, 2013.
- DAVID, R. J.; HAN, S. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, n.25, p.39-58, 2004.
- DESJARDINS. **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> Acesso em: 8 de agosto de 2012.
- DESROCHERS, M.; FISCHER, K. P. The power of networks: integration and financial cooperative performance. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n.3, p. 307-354, 2005.
- DOH, J.P. Entrepreneurial Privatization Strategies: Order of Entry and Local Partner Collaboration as Sources of Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, Jul, 2000.
- ELLRAM, L.M.; TATE, W.L.; BILLINGTON, C. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.2, p. 148-163, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBAL FINANCE. **World's 50 Safest Banks**. 2011. 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. Cooperative enterprise and organization theory. **Journal of Farm Economics**, v. 44, p. 275-290, 1962.
- IOFSC – International Observatory of Financial Services Cooperative. **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. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, 1997.
- JOSKOW, P. Vertical integration. 2003. **Handbook of New Institutional Economics**. Disponível em: <<http://econ-www.mit.edu/files/1176>> Acesso em: 20 Fev 2012.
- LUO, Y. Contract, cooperation and performance in industrial joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.23, n.10, p.903-920, 2002.
- McIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operations Management**, v.27, n. 1, p.45-63, 2009.
- McKILLOP, D. G. Financial Cooperatives: Structure, conduct and performance. **Annual of Public and Cooperative Economics**, v. 76, n.3, p. 301 – 305, sep., 2005.
- MÉNARD, C. A new institutional approach to organization. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (Eds.). **Handbook of New Institutional Economics**. New York: Springer, 2005.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **International Society for New Institutional Economics**, MIT, n.29, Sep., 2002.
- NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, p. 2168–2177, 2008.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitute or complements? **Strategic Management Journal**, v.23, n.8, p.707-725, 2002.
- POULIN, P.; TREMBLAY, B. **Desjardins en mouvement**: comment une grande cooperative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres. Montréal: Presses HEC Montréal, 2005.
- SCHLABITZ, C. J. **Custos de transação e o mercado de crédito brasileiro**: uma análise sob a ótica da nova economia institucional. 2008. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- SEXTON, R. J.; ISKOW, J. What do we know about the Economic Efficiency of Cooperatives: An Evaluative Survey. **Journal of Cooperatives**, 1993.
- SICREDI. **Relatório Anual 2011**. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/upload/files/17239_PDFRelatorioCompletoweb2.pdf> Acesso em: 7 de abril de 2012.
- SYKUTA, M. E.; COOK, M. L. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 83, n. 5, 2001.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: An Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 269 -296, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Examining economic organization through the lens of contract. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.4, p.917-942, 2003.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **Journal of Retailing**, v. 3, n.86, p. 215-226, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organizações de Cooperativas: Desafios e Tendências. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1995. Tese (Livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organization of firm networks: Five critical points for empirical analysis. **Chain and Network Science**, n. 4, p.1-6, 2004.