

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JHEINE OLIVEIRA BESSA FRANCO**

**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: *strategizing e economizing?***

Maringá  
2023

**JHEINE OLIVEIRA BESSA FRANCO**

**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: *strategizing e economizing?***

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutora em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Agência Financiadora: CAPES

Maringá  
2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

F825e	<p>Franco, Jheine Oliveira Bessa Estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias : strategizing e economizing? / Jheine Oliveira Bessa Franco. -- Maringá, PR, 2023. 130 f.: il. color., figs., tabs., maps.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.</p> <p>1. Estratégia de diversificação. 2. Cooperativas. 3. Economia dos custos de transação. 4. Economia dos custos de mensuração. I. Souza, José Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p>
CDD 23.ed. 658.4	

## ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO


Aos **vinte e nove** dias do mês de **março** do ano de **dois mil e vinte e três**, às **catorze horas**, realizou-se, presencialmente e por videoconferência com os convidados externos, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: “Estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias: *strategizing e economizing?*”, de autoria de **JHEINE OLIVEIRA BESSA FRANCO**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. José Paulo de Souza (presidente), Dr<sup>a</sup>. Maria Sylvia Macchione Saes (membro examinadora externa – FEA/USP), Dr. Eduardo Eugênio Spers (membro examinador externo – ESALQ/USP), Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara de Alencar Schiavi (membro examinadora do PPA) e Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de aprovada com correções pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutora em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

Maringá, 29 de março de 2023.



**Dr. José Paulo de Souza**  
(Presidente)



**Dr. Eduardo Eugênio Spers**  
(membro examinador externo – ESALQ/USP)



**Dr. Juliano Domingues da Silva**  
(membro examinadora do PPA)



**Dr<sup>a</sup>. Maria Sylvia Macchione Saes**  
(membro examinadora externa – FEA/USP)



**Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara de Alencar Schiavi**  
(membro examinadora do PPA)



**Dr. José Paulo de Souza**  
(coordenador do PPA)

## AGRADECIMENTOS

Esta tese é resultado de muito aprendizado que ultrapassou os limites da pesquisa e me fez conhecer melhor quem eu sou e entender que distúrbios imprevistos acontecem e demandam adaptações que muitas vezes não estão dentro do planejado. Somos seres racionalmente limitados, afinal, quem imaginaria uma pandemia como a que enfrentamos? Ou os medos e angústias que passamos? Isso tudo só reforçou a importância das relações que tenho com pessoas que me incentivaram, me apoiaram e acreditaram em mim.

Início agradecendo ao meu marido Cristiano, meu maior incentivador nesta caminhada e na vida, sendo sempre paciente e me apoiando incondicionalmente. Obrigada por estar ao meu lado sempre e pelo Melu (nosso cãozinho). Agradeço também aos meus pais Elizabete e Geraldo, pelo amor, carinho, força e suporte. À minha irmã Liliam, que sempre me apoiou, me ajudou e me escutou quando precisei, obrigada por sua amizade. Agradeço a minha avó Abigail pela sua história que mostra como as mulheres podem tudo. Viúva e com dois bebês lutou para que autorizassem a abertura de uma escola em sua pequena cidade para que ela pudesse lecionar. E aí começa a história das professoras da família.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. José Paulo de Souza que desde a graduação, confiou em mim, foi paciente e me apoiou durante essa caminhada. Ao PPAe a todo corpo docente, pelos ensinamentos e direcionamentos nessa jornada e ao Bruhmer por sua dedicação. Também sou grata a UEM como um todo e, a cada funcionário, a cada bicho que aparecia inusitadamente enquanto estávamos na sala de estudo ou ao olhar pela janela e ver aquela vegetação linda, tenho muito orgulho dessa universidade.

A todos os meus colegas de doutorado, Carine, Daniela, Fernanda, Francielli, Gabriel, Marcela Basaglia, Marcela Albuquerque, Marcos, Suzie, Thaís e Victor, pelas discussões acadêmicas, amizade e parcerias. Aos colegas de outras turmas os quais tive oportunidade de dividir momentos de aprendizado e descontração.

Aos professores da banca de qualificação, Juliano Domingues da Silva e Andrei Cechin pelas contribuições e que, experienciaram junto comigo e como o professor José Paulo, como seriam, por um bom tempo, as remotas interações acadêmicas. Também agradeço as professoras Maria Sylvia Macchione Saes e Sandra Mara Schiavi e os professores Eduardo Eugênio Spers e Juliano Domingues da Silva pela avaliação da minha tese e por suas observações.

Sou grata aos meus amigos, pelas conversas e suporte, com vocês a vida fica mais leve.

Agradeço aos participantes desta pesquisa que humildemente me atenderam e me prestaram informações tão valiosas para o desenvolvimento desta pesquisa.

E também à CAPES, pelo incentivo à pesquisa por meio do apoio financeiro de pesquisa em doutorado.

A todos que, acreditaram em mim e aos que, de alguma forma, contribuíram para que que essa etapa fosse finalizada. Estou muito grata e feliz por chegar até aqui e pronta para os novos desafios que me aguardam.

Obrigada!

“As I see it, progress in understanding the working of the economic system will come from an interplay between theory and empirical work. The theory suggests what empirical work might be fruitful, the subsequent empirical work suggests what modification in the theory or rethinking is needed, which in turn leads to new empirical work. If rightly done, scientific research is a never-ending process, but one that leads to greater understanding at each stage. In scientific research, we may win battles but not the war”.

(COASE, 2006, p.276).

## RESUMO

FRANCO, Jheine Oliveira Bessa. **Estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias: *strategizing* e *economizing*?** 2023. 130f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2023.

As cooperativas agropecuárias, ao longo do tempo, deixaram de apenas comprar insumos e vender a produção de seus associados e passaram a diversificar seus negócios e produtos, respondendo a contextos econômico, financeiro e político. Apesar de sua importância econômica, social e para segurança alimentar, as particularidades organizacionais das cooperativas brasileiras as diferenciam de empresas capitalistas e outras cooperativas com novos modelos de gestão. Ao adotarem a estratégia de diversificação, elas ficam sujeitas a ineficiências internas, já que os associados não possuem obrigações de entregar sua produção, nem com padrões de qualidade. Com isso, custos extras de organizar novas atividades junto aos associados para atender critérios de mercados finais, limitam a capacidade de coordenação e adaptação das cooperativas tradicionais, requerendo ajustes no seu arranjo institucional. Além disso, a nova atividade tem pouca ou nenhuma relação com as originárias de sua criação, podendo excluir associados que não se adequem a ela. Ao mesmo tempo, ao focar cooperativas diversificadas, torna-se relevante considerar a pluralidade de cadeias produtivas e as transações que ela pode coordenar junto ao associado e o impacto que essas mudanças podem causar. Dessa forma, este estudo foi guiado pelo seguinte objetivo: compreender como a estratégia de diversificação adotada por cooperativas agropecuárias reflete nos atributos e dimensões presentes nas transações junto ao associado e suas consequências em outras relações já existentes. Para tal, entende-se que a análise da estratégia de diversificação em cooperativas não deve apenas focar no mercado (*strategizing*), mas também na coordenação de suas transações de forma eficiente (*economizing*), mas ampliando o quadro a ser observado. Buscou-se incluir o princípio de alinhamento discriminante entre atributos de transação e estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985), considerando, de maneira complementar, custos de mensuração e direitos de propriedade (BARZEL, 1997; 2005), mas de maneira ampliada ao ponderar a cooperativa diversificada e a pluralidade de transações entre ela e o associado. Com isso, a tese proposta foi de que: as cooperativas ao adotarem estratégias de diversificação inserem novas transações junto aos associados, resultando em mecanismos mais estritos de coordenação para capacidades adaptativas da estrutura de governança, que geram efeitos em outras atividades do associado. A coleta dos dados foi realizada em três mesorregiões do Paraná, com abordagem qualitativa, recorte transversal e perspectiva longitudinal. Essas cooperativas iniciaram em atividades como café, leite e alguns tipos de grãos e diversificaram nos SAGs de aves, peixes, suíno e laranja. Como resultados, para a diversificação vertical da cooperativa, ela incentiva o associado a diversificar a propriedade (diversificação concêntrica), que juntas são consideradas diversificação relacionada. Além disso, a cooperativa diversifica também de maneira conglomerada. Identificou-se que, as exigências de especificidades para o fornecimento de dimensões requeridas pelos mercados finais nos SAGs de proteína animal junto aos associados, demandam respostas coordenadas, que são efetivadas via contratos de parceria. Eles se mostram adequados ao incentivar e remunerar os associados pelo atendimento de dimensões sobre o ativo, ao mesmo tempo, que permite a cooperativa monitorar. No contrato no SAG da laranja não se notou o mesmo efeito. Entretanto, particularidades da relação de associação e a multiplicidade de atividades na cooperativa diversificada, exigem que a nova atividade seja observada em um contexto mais amplo, em que outras transações ocorrem. A cooperativa assumindo coordenação e controle da nova atividade, o associado torna-se dependente e comprometido a essa transação, o que reduz custos de transação e favorecendo



resultados estratégicos. Apesar da capacidade adaptativa para a cooperativa tradicional e da governança na nova atividade, pode haver apropriação de renda por assimetria informacional por parte da cooperativa. Com isso, múltiplos mecanismos possibilitam a capacidade adaptativa e que, como evidenciado, reverberam nas outras atividades que o associado tem com a cooperativa, já que, além de reter os associados na nova atividade, também os retém na cooperativa.

**Palavras-chave:** Estratégia de diversificação. Cooperativa. Economia dos Custos de Transação. Economia dos Custos de Mensuração.

## ABSTRACT

Agricultural cooperatives, throughout time, stopped buying inputs and selling the products of their members and began to diversify their businesses and products, responding to economic, financial, and political contexts. Despite their economic, social, and food security importance, the organizational particularities of Brazilian cooperatives differentiate them from capitalist companies and cooperatives with new management models. As a result, with a diversification strategy, they are subject to internal inefficiencies, since associates have no obligation to deliver their production, nor quality standards. So, extra costs of organizing new activities with members to meet end-market criteria limit the coordination and adaptation capacity of traditional cooperatives, requiring adjustments in their institutional arrangement. In addition, the new activity has little or no relationship with the original activities of its creation and may exclude associates that do not suit it. At the same time, when focusing on diversified cooperatives, it becomes relevant to consider the plurality of productive chains and transactions that it can coordinate with the members, and the impact that these changes can cause. Thus, this study was guided by the following objective: to understand how the diversification strategy adopted by agricultural cooperatives reflects on the attributes and dimensions present in transactions with members and their consequences on other existing relationships. Hence, it is understood that the analysis of the diversification strategy in cooperatives should not only focus on the market (strategizing), but also on the coordination of their transactions in an efficient way (economizing), broadening the picture to be observed. We sought to include the principle of discriminant alignment between transaction attributes and governance structure (WILLIAMSON, 1985), considering together, measurement costs and property rights (BARZEL, 1997; 2005), in an expanded way when considering the diversified cooperative and the plurality of transactions between it and the member. The proposed thesis was that: Cooperatives, when adopting diversification strategies, insert new transactions with members, resulting in stricter coordination mechanisms for adaptive capabilities of the governance structure, which generate effects on other member activities. Data collection was carried out with three mesoregions of Paraná, with a qualitative approach featuring a cross-sectional and longitudinal perspective. These cooperatives started in activities such as coffee, milk and some types of grains and diversified into poultry, fish, pork, and orange AGSs. As results, for the vertical diversification of the cooperative, it encourages the member to diversify the property (concentric diversification), which together are considered related diversification. In addition, the cooperative also diversifies in a conglomerate manner. It has been identified that the specific requirements for supplying the dimensions required by the final markets in animal protein AGS with the associates demand coordinated responses, which are carried out through partnership contracts. They prove to be adequate in encouraging and remunerating members for meeting dimensions on the asset, and allowing the cooperative to monitor. In the AGS contract for orange, the same effect was not observed. Particularities of the membership relationship and the multiplicity of activities in the diversified cooperative require that the new activity be observed in a broader context, in which other transactions take place. When the cooperative assumes the coordination and control of the new activity, the member becomes dependent and committed to this transaction, which reduces transaction costs and favors strategic results. Despite the adaptive capacity for the traditional cooperative and the governance in the new activity, there may be income appropriation due to informational asymmetry by the cooperative. Thus, multiple mechanisms enable the adaptive capacity and, as evidenced, reverberate in the other activities that the member has with the cooperative, since, besides retaining the members in the new activity, it also retains them in the cooperative.

**Keywords:** Diversification strategy. Cooperative. Economy of Transaction Costs. Economy of Measurement Costs

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Tipos de estratégia de diversificação.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2 - Representação das formas híbridas .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3 - A figura do Associado na cooperativa .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4 - Mesorregiões das cooperativas estudadas .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 5 - Esquema de análise com as categorias do estudo .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 6 - Sedes das cooperativas agropecuárias paranaenses .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 7 - Representação Regional das cooperativas paranaenses.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 8 - As vinte e cinco maiores cooperativas do Brasil .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 9 - Diversificação em Cooperativas Agropecuárias paranaense.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 10 - Estratégia de diversificação e estruturas de governança .....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Atributos das estruturas de governança .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2 - Caracterização dos associados entrevistados .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 3 - Caracterização das cooperativas estudadas .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 4 - Categorias e subcategorias para análise .....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 5 - Atributos e Dimensões de transação.....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ECM</b>	Economia dos Custos de Mensuração
<b>ECT</b>	Economia dos Custos de Transação
<b>NEI</b>	Nova Economia Institucional
<b>SAG</b>	Sistema de Agronegócio
<b>OCB</b>	Organização das Cooperativas Brasileiras
<b>Ocepar</b>	Organização das Cooperativas Paranaenses

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	22
1.2 JUSTIFICATIVA.....	23
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO.....	28
2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI).....	32
2.2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT).....	33
2.2.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM).....	43
2.3 ESTRATÉGIA DA FIRMA E A COMPLEMENTARIEDADE ENTRE ECT E ECM.....	46
3 NATUREZA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....	51
3.1 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....	55
3.1.1 Estratégia de diversificação e a relação entre associado e cooperativas agropecuárias do Paraná.....	56
3.2 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS, A RELAÇÃO COM ASSOCIADO E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: PROPOSIÇÕES DO ESTUDO.....	60
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
4.1 NATUREZA, TIPO E CORTE DA PESQUISA.....	68
4.2 COLETA DE DADOS.....	68
4.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas.....	71
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	76
5.1 CATEGORIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....	76
5.2 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO, ATRIBUTOS E DIMENSÕES DE TRANSAÇÃO.....	82

5.3 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO VERTICAL .....	88
5.4 ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO E A DINÂMICA DA PLURALIDADE DAS TRANSAÇÕES ENVOLVENDO COOPERADOS E COOPERATIVA .....	98
5.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO .....	103
6 CONCLUSÕES .....	111
REFERÊNCIA .....	116

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre as estratégias competitivas adotadas pelas cooperativas agropecuárias, a diversificação de negócios e produtos é uma das mais utilizadas (GRASHUIS, 2018; HEREK, 2009; PAIXÃO, 2017; SPANEVELLO, *et al.*, 2020). As cooperativas agropecuárias passaram da função de compras de insumos e venda de produtos não industrializados ou com baixo nível de processamento para estratégias de diversificação, expandindo para outras atividades ou produtos. Entretanto, essas estratégias impactam nas formas de orientação das ações das cooperativas, com reflexos nas relações com seus associados.

Apesar da diversificação ser um tema recorrentes nas pesquisas sobre gestão estratégica desde Ansoff (1957) e Rumelt (1974), grande parte desses estudos, focam em empresas capitalistas. As cooperativas são fundamentais, tanto economicamente quanto socialmente, sendo que no Brasil elas são promotoras do agronegócio, que é destaque na produção mundial de alimentos (OCB, 2022; VIEIRA *et al.*, 2019). O bom desempenho dessas organizações ao longo dos anos, foi verificado por estudos na Europa, Estados Unidos (COOK, 2018; GRASHUIS, 2018; ILIOPOULOS; VALENTINOV, 2018) e no Brasil (BIALOSKORSKI NETO, 2012; GONÇALVES, 2016; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Nas décadas de 1980 e 1990 o Brasil enfrentou transformações no cenário político e econômico, gerando consequências significativas às cooperativas que precisaram se adequar para sobreviver e buscar ampliar sua participação no mercado (FERREIRA, 2002; PAIXÃO, 2017). Isso causou fusões<sup>1</sup>, casos de associação com empresas<sup>2</sup> e até de falência<sup>3</sup> de cooperativas. As que conseguiram sobreviver, buscaram se ajustar por meio de estratégias que pudessem proporcionar ganhos de eficiência e competitividade, passando a ter forte orientação de mercado (FERREIRA, 2002; FERREIRA; BRAGA, 2004; HEREK, 2009).

---

<sup>1</sup> Em 2010, a Cooperativa COROL de Rolândia, com mais de 300 milhões em dívidas, juntamente com a Cooperativa Cofercatu de Porecatu, fundiram-se à Cooperativa Cocamar, somando mais de 60 entrepostos <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/fusao-corol-cocamar-e-cofercatu-e-aprovada-por-unanimidade-717079.html>

<sup>2</sup> Em 2013, a Vigor adquiriu 50% da Itambé da CCPR, o acordo previa que a cooperativa tinha preferência na recompra em caso de venda da Vigor. Em 2017 A CCPR retomou o laticínio, anunciando a venda da Itambé à Lactalis no dia seguinte, o que transformaria a francesa na líder em captação de leite no Brasil. <https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/lactalis-mais-perto-de-assumir-itambe-213292/>

<sup>3</sup> Cooperativa Crescer de Santa Bárbara- BA fecha e deixa associados no prejuízo. <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/cooperativa-fecha-e-sete-mil-associados-perdem-cerca-de-r-5-mi/>

Cenário força Copagra a fechar unidades em Porto Alegre [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/economia/2018/11/657517-cenario-forca-copagra-a-fechar-unidades-em-porto-alegre.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2018/11/657517-cenario-forca-copagra-a-fechar-unidades-em-porto-alegre.html)



Conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2021), a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária, com objetivo de que seus interesses sejam atendidos, através de uma empresa de propriedade comum e controlada de forma democrática. Os produtores associados não possuem obrigações legais de transacionar na cooperativa, as relações são informais e livres, não há exigência de fidelidade ou de compromisso de entrega, os direitos de propriedade são vagamente definidos e rendimento coletivos (COOK, 1995; BIALOSKORSKI NETO, 2012). Assim, por meio de uma relação estatutária sem o objetivo de lucro, sua atuação é voltada para promover desenvolvimento social e renda ao produtor rural associados a ela (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Em alguns países, a reorientação estratégica para um maior foco no cliente, tem levado a mudanças nas relações de propriedade, estrutura e no processo de tomada de decisão em cooperativas, com novo modelo de gestão<sup>4</sup> e até como empresa de propriedade do investidor (CHADDAD; COOK, 2004; HENDRIKSE; OIJEN, 2004; BIJMAN, 2010; DENG, 2015). Essas mudanças na estrutura de governança das cooperativas levaram a uma mudança em seus comportamentos de diversificação (DENG, 2015). As cooperativas que não faliram ou desapareceram devido às fusões ou aquisições transformaram-se em cooperativas não tradicionais, semelhantes às empresas privadas, pela troca parcial ou total da propriedade coletiva para individual dos membros (GRASHUIS, 2018).

Contudo, no Brasil, elas seguem o modelo tradicional e tradicional estendido<sup>5</sup>, com maior proporção de contratos relacionais e informais, sem definição de direitos de propriedade privados por limitações institucionais (BIALOSKORSKI NETO, 2012; COSTA *et al.*, 2013). Assim, o associado tem três relações diferentes com a cooperativa, de beneficiário, que lhe confere o direito de transacionar com a cooperativa, proprietário e controlador (DUNN, 1988). Essas limitações impostas pela legislação brasileira dificultam a sobrevivência e adaptação das cooperativas, já que as impede de obter capital de investidores externos (MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019). Assim, a cooperativa utiliza formas para reter as sobras da atividade dos associados como meio de capitalização (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ZYLBERSZTAJN, 2002).

---

<sup>4</sup> A Nova Gestão de Cooperativas mantém e respeita os princípios doutrinários, mas com linhas-base diferentes: a) separação entre propriedade e controle, através da profissionalização da gestão da empresa cooperativa; b) nova distribuição dos direitos de propriedade; c) monitoramento através de auditorias independentes (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

<sup>5</sup> O modelo tradicional estendido, caracteriza-se pela presença do conselho de administração e de uma diretoria executiva, composto por membros cooperados ou por profissionais contratados, havendo a separação entre tomada de decisão, (parte estratégica) e a gestão da cooperativa (parte executiva).

Por sua vez, os associados apresentam oposições a essa capitalização<sup>6</sup> para os investimentos em estratégias de diversificação, devidos aos riscos da limitação de capital próprio da cooperativa e pelo interesse particular na otimização dos preços e benefícios que as cooperativas possam oferecer a curto prazo (BIALOSKORSKI NETO, 2012; MARTINS; LUCATO, 2018; DENG; HENDRIKSE, 2013; ZYLBERSZTAJN, 1994). Além disso, nem todos os associados podem se beneficiar das novas atividades inseridas pela estratégia de diversificação da mesma maneira (BIALOSKORSKI NETO, 2012; HENDRIKSE; OIJEN, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2002).

A literatura nacional sobre a diversificação das cooperativas agropecuárias ou agroindustriais é dispersa em diferentes fontes de pesquisa, mas em pequena quantidade e não sendo o foco central dos trabalhos (HEREK, 2009). Os estudos que tratam sobre ela, buscam identificar, principalmente, os motivos que levam a sua adoção (MARTINS; LUCATO, 2014; MOREIRA *et al.* 2012) e sua relação com o desempenho econômico-financeiro (FERREIRA; BRAGA, 2004; HEREK, 2009; RITOSSA; BULGACOV, 2009; FERREIRA, 2014; PAIXÃO, 2017; MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019).

Inicialmente, as cooperativas diversificam para atender demanda do associado e para captar novos (FARINA, 1993; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019; LONDERO, 2020; SPANAVELLO *et al.*, 2020) e não necessariamente para aproveitar oportunidades de mercado. É possível identificar algumas semelhanças nos padrões de comportamento das cooperativas agropecuárias do Brasil, quanto às razões para estratégia de diversificação. O atendimento a necessidade dos associados, conforme aumento de renda (FERREIRA; BRAGA, 2004; HERRERA *et al.*, 2018; RITOSSA; BULGACOV, 2009; SANDER; CUNHA, 2013; SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013) e recebimento de outras produções que os associados tem na propriedade (MARTINS; LUCATO, 2014; MARTINS; LUCATO, 2018; SANDER; CUNHA, 2013; SIMÃO *et al.*, 2017), redução dos riscos de monoatividade (FERREIRA; BRAGA, 2004; RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010; SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013; SOUZA; BRAGA, 2007; SPANAVELLO; DAL' MAGRO, 2012), redução dos riscos de condições climáticas (MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019; SIMÃO; *et al.*, 2017).

---

<sup>6</sup> A capitalização da cooperativa não é notada como vantajosa para o associado, pois não assegura seu poder de voto ou influência e participação nas estruturas de governança corporativa. Também não muda a distribuição futura de sobras, pois esta é proporcional à atividade e não ao capital, e não irá causar impacto na riqueza familiar, pois as quotas partes são intransferíveis (BIALOSKORSKI NETO CHADDAD, 2005; COOK, 1995; COOK; ILIOPOULOS, 2016; GRASHUIS, 2018).

Alguns estudos apontam que a diversificação também pode ser uma forma de atrair novos associados permitindo a sustentabilidade da cooperativa frente a crises econômicas (MARTINS; LUCATO, 2014, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019; SIMÃO, *et al.*, 2017). Financeiramente, a diversificação deve ser vista como ferramenta de sobrevivência a longo prazo, segundo Martins e Lucato (2018) e Makishi (2015), e um meio de manter membros na cooperativa, atrair novos e minar a influência de outras cooperativas e IOFs competindo no mesmo setor e região. Segundo Martins, Lucato e da Silva (2019), não há evidências de que a diversificação concêntrica leva a resultados financeiros positivos. Isso porque, ela poderia levar ao aumento nos custos de transação, problemas de agência, de governança corporativa e de direito de propriedade.

Conforme Moreira, Barreiros e Protil (2011) e Moreira *et al.* (2012), incentivos para aceitar opções viáveis de geração de valor (diversificação) denota uma visão mais racional, conforme aspecto econômico, que as possíveis influências da doutrina cooperativista nas decisões. Ritossa e Bulgacov (2009), Ritossa, Ferreira e Predebon (2010), apontam que as cooperativas buscam melhores resultados, maior competitividade e aumento de sobras, pela adoção de diversificação de produtos destinados para acessar mercados internacionais. Com isso, há um aprimoramento de qualidade da produção tanto para o mercado interno quanto para o externo. Dessa forma, elas esperam aumentar a eficiência empresarial, aperfeiçoar a oferta de serviços e os benefícios aos seus associados, respeitando os princípios cooperativistas. Embora a cooperativa cresça em diversificação vertical e quadro social (número de associados), aparentemente não renuncia às suas preocupações relacionadas à sua finalidade (HERRERA *et al.*, 2018; RITOSSA; BULGACOV; FERREIRA, 2011; SIMÃO *et al.*, 2017). Segundo Herrera *et al.* (2018) produtores de cooperativa ou associações de agricultores mostraram ser mais diversificados em suas propriedades.

No Brasil, as cooperativas não possuem dedicação exclusiva para um tipo de diversificação ou outro, mas a **diversificação concêntrica** é dominante nos estudos (SPANVELLO, *et al.*, 2020). Ou seja, há uma preocupação em conservar relação com as atividades já existentes (TACHIZAWA; REZENDE, 2000), podendo manter a mesma base tecnológica, os mesmos canais de distribuição, os mesmos clientes e até a marca (KNECHT, 2014). Esse tipo de diversificação busca atender as necessidades específicas dos associados, reforçando a natureza de comprometimento social das cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A estratégia de diversificação **concêntrica** é base para a estratégia de diversificação **vertical**, vista como uma forma de se aproximar do consumidor final (MARTINS; LUCATO,

2018). Assim, segundo Knecht (2014), ambas podem ser incluídas no conceito de diversificação **relacionada**. Além disso, as cooperativas passam a diversificar de forma **conglomerada** para atividades sem relação com sua área de negócio (ex. supermercados), mas que podem fornecer apoio para produtividade das atividades dos associados na diversificação relacionada (ex. lojas de maquinários). Para Hendrikse e Oijen (2004), a diversificação conglomerada é mais útil para conter riscos do que a diversificação relacionada. Contudo, enfraquece o vínculo entre o quadro social e a cooperativa, suscitando baixa fidelização e comportamento oportunista (SPANEVERELLO *et al.*, 2020).

Apesar da importância econômica e social das cooperativas agropecuárias e de suas particularidades organizacionais em relação a empresas de capital, poucos estudos sobre diversificação focam nesse tipo de organização como apontado por Deng e Hendrikse (2013), Gonçalves (2016) e Hendrikse; Oijen (2004). Manter o equilíbrio entre as dimensões social e econômica representa um desafio para enfrentar ambientes competitivos que exigem mudanças externas e internas. Logo, questionamentos surgem quanto a eficiência da estrutura de governança das cooperativas e a sua adaptação à novas situações de mercados dinâmicos e incertos, quando elas passam a diversificar (FULTON, 1995; DENG, 2015; GONÇALVES, 2016).

Assim, embora seja considerada uma estratégia para ganhos competitivos, a diversificação pode tornar a cooperativa mais suscetíveis a ineficiências internas. Grashuis (2018) e Martins, Lucato e Da Silva (2019) sugerem que isso pode ocorrer graças ao aumento nos custos de transação, problemas de agência, de governança corporativa e de direito de propriedade. Devido as particularidades das cooperativas tradicionais, as relações contratuais (conectadas com as de propriedade e controle), são instáveis, já que há livre entrada e saída dos associados<sup>7</sup>, atraindo muitas vezes produtores de baixa qualidade e provocando heterogeneidade entre eles<sup>8</sup> (CECHIN, 2013; COOK; ILIOPOULOS, 2016; GRASHUIS, 2018; HENDRIKSE; OIJEN, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Conforme a cooperativa passa a adotar estratégias de diversificação, critérios competitivos de novas atividades exigem adaptação a mercados dinâmicos e incertos. Muitos desses critérios estão ligados ao atendimento de requisitos referentes a qualidade, segurança alimentar e práticas sustentáveis. (FERREIRA, 2002; HEREK, 2009; SAES, 2009;

---

<sup>7</sup> Art. 29. O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, item I, desta Lei (BRASIL, 1971).

<sup>8</sup> Conforme Cechin et al. (2013, p. 447): “*Variance in members’ age, in educational levels, and farm size are all sources of heterogeneity and therefore of influence and decision making costs*”.

GONÇALVES, 2016). Com isso, aumenta-se a demanda por recursos da cooperativa que investe em novos escritórios, novos profissionais e técnicos, além dos investimentos industriais e tecnológicos para atender os produtores e as novas produções (CECHIN, 2013; GONÇALVES, 2016).

Ao mesmo tempo, exigências feitas pelas cooperativas aos associados demandam investimentos em sua propriedade para desenvolver a nova atividade (MARTINS; SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016). Assim, o sucesso da estratégia de diversificação não depende só da eficiência na planta industrial, mas também nas propriedades dos associados (MARTINS; SOUZA, 2014; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020). Os investimentos estão associados às dimensões do novo produto e sua variabilidade (ex. sabor, peso, texturas) que demandam ações operacionais (MARTINS; SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016).

Com isso, identifica-se a importância das relações sistêmicas, já que como aponta Farina (1999), estratégias empresariais podem ser limitadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística. Os mecanismos de coordenação, objeto de estudos da Economia de Custos de Transação (ECT), foram adicionados à análise do desempenho (e competitividade) das firmas por Williamson (SAES, 2009). Frente a isso, a Nova Economia Institucional (NEI) se mostra adequada, pela complementariedade entre as Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM) que oferecem a perspectiva contratual para salvaguardar as transações e reduzir conflitos e, proteger e distribuir valor. Pela ECT, estruturas de governança influenciam eficiência da forma que as relações de troca estão organizadas. Já para a ECM, dimensões mensuráveis dos ativos permitem estabelecimento de mecanismos de mensuração e distribuição de valor.

Estudos brasileiros pouco abordam aspectos de coordenação e estrutura de governança junto aos associados em cooperativas diversificadas (GONÇALVES, 2016; MARTINS; LUCATO; SILVA, 2019). Observou-se alguns casos de estudos em cooperativas paranaenses, mas isolando cadeias de produção específicas (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; BORGES; SOUZA; BÁNKUTI; 2015; SILVEIRA, 2017; SARTORELLI; MACHADO; SILVA, 2019; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021). No entanto, como sugere Makishi (2015) é preciso considerar a pluralidade de atividades que a cooperativa coordena junto ao associado. Isso porque, o contrato formal de associação, possibilita o usufruto da estrutura da cooperativa, seja pela entrega de outros produtos, ou pelas compras em estabelecimentos que ela proporciona. Como as novas atividades inserida pela cooperativa, não tem sustentação nas atividades originárias de sua criação, essa diversificação pode excluir associados (CECHIN, 2013) e impactar nas transações

já existentes. Assim, propõem-se que, para o entendimento de estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias, a inclusão do princípio de alinhamento discriminante entre atributos e estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985) considerando, de maneira complementar, custos de mensuração e direitos de propriedade (BARZEL, 1997; 2005), e suas consequências em um contexto mais amplo, onde outras transações existentes entre a cooperativa e o associado ocorrem.

Tradicionalmente, a diversificação é tratada como estratégia de crescimento da firma (ANSOFF, 1957), com foco, principalmente, no poder de mercado frente as que não diversificam ou por diversificar devido ao seu estoque de recursos (MONTGOMERY, 1994). No entanto, por trás dos argumentos dessas abordagens, há custos de transações positivos (COASE, 1960). Com isso, a economia e a estratégia estão interligadas e devem ser tratadas conjuntamente devido aos altos custos de proteger ativos e rendas contra esforços de captura de outras partes (FOSS; FOSS, 2005; FOSS; FOSS; KLEIN, 2018).

Como observado, a adoção de estratégias de diversificação gera problemas de coordenação vertical na cooperativa. Isso, pois, ao buscar atender mercados finais, ela demanda investimentos, que podem ocasionar especificidades de ativos (WILLIAMSON, 1985), e a entrega de dimensões requisitadas pelos clientes que podem ou não ser mensuradas e ter o direito de propriedade protegidos (BARZEL, 1997; 2005). Destarte, o espírito de cooperação, ou capital social, que podem impedir o oportunismo, tendem a se desgastar (BONUS, 1986; HENDRIKSE; VEERMAN, 2004).

Com isso, a incerteza se eleva mudando a natureza do processo de adaptação, antes mais autônoma, e ameaçando a continuidade da relação (WILLIAMSON, 1985). Logo as relações com associado assumem maior complexidade e, exigirá arranjo mais adequados devido às suas particularidades organizacionais. Conforme Zylbersztajn (1995) o cooperado cria com o tempo um compromisso confiável para continuidade da relação, devido ao objetivo comum, criando uma motivação de dependência econômica, nas várias operações de transferências de ganhos diretos e indiretos.

No entanto, para Coase (1937) a firma irá crescer com a inclusão de novas transações que, por sua vez, acrescentam custo extras dentro da firma, não tratando, entretanto, dos **efeitos desse acréscimo nas transações já existentes**. Comparativamente, a cooperativa, quanto mais atividades sob sua coordenação, mais ameaçada fica a eficiência dessa estrutura. Williamson (1985; 1996) afirma que Coase não considera riscos de contratação e más adaptações para explicar formas alternativas de contratação. Conforme Williamson (1991b; 1996), modos alternativos de governança (mercado, hierarquia ou híbrido) possuem capacidades diferenciais

para implementar adaptações autônomas e cooperativas (ou coordenadas), e no alinhamento eficiente das mesmas. Nesse sentido, a cooperativa, vista como modo híbrido (CHADDAD, 2012; MÉNARD, 2007;), possui tanto a capacidade de adaptação autônoma, preservando a ação individual de cada associado, quanto adaptação cooperada (WILLIAMSON, 1991b; 1996).

Mediante a essas constatações, a Nova Economia Institucional (NEI) se mostra adequada, pela complementariedade entre as ECT e ECM. Conforme mecanismos de coordenação mais estritos, como contratos, melhores controles e incentivos, protegem as partes contra apropriação de rendas ocasionadas pelas especificidades de ativos (WILLIAMSON, 1985; 1991b; 1996). Dessa forma, considerando o conjunto de dimensões de um ativo, como propõe Barzel (2005), a ECM complementa a ECT e possibilita que estruturas de governança menos complexas pela contratação de dimensões mensuráveis, protegendo direitos de propriedade (BARZEL, 1997).

Apesar de Coase (1937) observar o limite da firma e Williamson (1985; 1991b) e Barzel (2005) indicarem formas de ajustes em arranjos institucionais, eles ignoram os efeitos desse acréscimo em outras transações já existentes. Por isso, é relevante considerar a pluralidade de cadeias produtivas que a cooperativa coordena junto ao associado. Com esse propósito assume-se o conceito de *netchain* (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001), pois possibilita considerar a coordenação nos sistemas agroindustriais envolvendo estruturas horizontais coordenadas verticalmente (BIJMAN, 2009; ILIOPOULOS; COOK; CHADDAD, 2016).

Isso posto, alguns questionamentos devem ser considerados conforme as cooperativas passam a adotar estratégias de diversificação: quais os tipos de estratégias de diversificação mais comuns nas cooperativas? Como elas impactam nas relações de troca junto ao associado? De que maneira essas relações são organizadas? Elas interferem em transações já existentes? Diante do exposto, neste estudo busca-se resposta à seguinte questão de pesquisa: **Como as estratégias de diversificação adotadas em cooperativa agropecuária refletem na relação de troca junto ao associado e quais e suas consequências a outras relações já existentes?**

Propõem-se a seguinte tese: **As cooperativas ao adotarem estratégias de diversificação inserem novas transações junto aos associados, resultando em mecanismo mais estritos de coordenação para capacidades adaptativas da estrutura de governança, que geram efeitos em outras atividades do associado com a cooperativa.**

## 1.1 OBJETIVOS

O **objetivo geral** do estudo é compreender como a estratégia de diversificação adotada por cooperativas agropecuárias reflete nos atributos e dimensões presentes nas transações entre a cooperativa e seus associados e em outras transações já existentes. Desse modo, a importância deste estudo está vinculada à orientação estratégica das cooperativas e adaptação eficiente de suas relações. Além desse objetivo geral, os seguintes **objetivos específicos** são elencados:

1. Identificar e caracterizar as estratégias de diversificação em cooperativas paranaenses.
2. Identificar os atributos de transação e dimensões presentes na relação de coordenação entre a cooperativa e seus associados, em alinhamento a estratégia de diversificação.
3. Caracterizar mecanismos de coordenação vertical utilizados para governar as transações junto aos associados a partir da diversificação.
4. Analisar a influência das estratégias de diversificação adotadas pela cooperativa na dinâmica das transações envolvendo cooperados e cooperativa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica pela sua relevância teórica e prática. No aspecto prático, destaca-se a importância econômica e social do cooperativismo, em particular do ramo agropecuário, no Brasil e no Paraná. A perspectiva para o Brasil no cenário mundial futuro é de grandes oportunidades de negócios e compromisso na produção e no abastecimento de alimentos no mundo. Conforme Vieira *et al.* (2019) o Brasil é o país mais significativo quanto às exportações líquidas globais, que podem garantir a segurança alimentar mundial. As exportações brasileiras totalizam 22,8%, seguido pela Argentina (12,2%), Austrália (6,7%) e Tailândia (6,5%). Os autores ainda afirmam que o setor agroindustrial tem também um importante papel econômico e social no Brasil e em seus parceiros regionais.

Portanto, o Brasil é visto como uma potência agrícola capaz de sustentar o crescimento da agricultura, produzir alimento para sua população e atender as expectativas de parte da demanda futura de alimento no mundo (VIEIRA, *et al.*, 2019). Para Zylbersztajn (2017), a produção de alimentos está ligada a diversos problemas, entre eles: segurança alimentar, aquecimento global, preferências do consumidor, consolidação das corporações globais, impactos ambientais, acordos comerciais e problemas de acesso aos alimentos. Para lidar com tais problemas, a questão da “coordenação de agentes especializados engajados na produção agrícola” é um fator preponderante.

Diante disso, as cooperativas são vitais para organização da produção e coordenação de partes de Sistemas Agroindustriais (SAGs) e desempenham um papel de liderança nos sistemas



agrícolas globais (BUAINAIN *et al.*, 2014; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). Além disso, elas contribuem para a manutenção do agricultor no campo proporcionando aumento de ganhos aos seus associados por meio da superação de falhas de mercado, gerando assim, maior competitividade, incentivo e renda (BIALOSKORSKI NETO, 2012; COOK, 1995).

Segundo a Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022), em 2021 o ramo agropecuário somou 1.170 cooperativas, com mais de 1 milhão de cooperados e 239.628 empregados, sendo líderes no mercado brasileiro. No Paraná, o modelo do cooperativismo agropecuário é visto como um caso de sucesso. Ele é composto por 58 cooperativas agropecuárias, que reúne 193.734 associados. Essas cooperativas são responsáveis por grande parte da produção agropecuária do estado, sendo que desse volume, mais de 50% passam por algum processo de transformação e agregação de valor, sendo destaque quanto aos seus níveis de diversificação (FARIA, 2016; OCEPAR, 2022). As atividades mais representativas nessas cooperativas são: a produção de cevada, da soja, do trigo, do milho, do leite para beneficiamento e das aves para corte. Há estudos que relatam bons resultados das cooperativas paranaenses e experiências com a diversificação (FARIA, 2016; GONÇALVES, 2016; HEREK, 2009; VIEIRA *et al.*, 2019; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

Dessa maneira, alguns autores destacam o impacto positivo que as cooperativas têm sobre seus membros e sua sobrevivência a longo prazo (COOK; ILIOPOULOS, 2016; GRASHUIS, 2018; GRASHUIS; SU, 2019; HEREK, 2009; ILIOPOULOS; VALENTINOV, 2018; MAKISHI, 2015). No entanto, elas também são vistas como deficientes, complexas e com objetivos ambíguos, sendo que tais questões podem interferir em sua relação com seus associados (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FULTON, 1995; GONÇALVES, 2016; GRASHUIS SU, 2019; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019).

O empenho em pesquisas relacionadas ao agronegócio, tratando também das organizações cooperativas agropecuárias, têm destaque de autores como Bialoskorski (2012) e dos envolvidos em grupos de pesquisa como PENSA – Centro de conhecimentos em Agronegócios, da Universidade de São Paulo, GECOR – Grupo de Estudos de Estruturas Coordenadas, da Universidade Estadual de Maringá, entre outros. Também há autores internacionais relevantes nesses estudos como Cook (1995), na Universidade de Missouri-Columbia, Hendrikse (2004) na *Erasmus University*, Bijman (2002), na *Wageningen University*, ambos na Holanda.

É importante evidenciar que a lógica de formulação de estratégias da cooperativa não é a mesma da empresa de capital (PANZUTTI, 1999), mesmo para as estratégias de

diversificação (DENG; HENDRIKSE, 2013; HENDRIKSE; OIJEN, 2004). Contudo, apesar das cooperativas serem uma parte importante de muitas economias, assim como na brasileira, ela recebe pouca atenção por parte da academia (GONÇALVES, 2016; HENDRIKSE; OIJEN, 2004; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015), com estudos mais focados em países desenvolvidos (BIJMAN, 2016; DENG; HENDRIKSE, 2013; GRASHUIS, 2018; HENDRIKSE; OIJEN, 2004).

As cooperativas no Brasil são diferentes das cooperativas europeias e norte-americanas, inclusive em termos de diversificação (BIALOSKORSKI NETO, 2012; CHADDAD; COOK, 2004; MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019). Além disso, estudos sobre estratégia de diversificação são escassos na literatura sobre cooperativas (DENG; HENDRIKSE, 2013; HENDRIKSE; OIJEN, 2004). Diante desse cenário, verifica-se que a eficiência das organizações cooperativas no setor agropecuário torna-se fundamental para que elas possam se manter competitivas no mercado e seguir proporcionando benefícios aos seus associados. Além disso, tal resultado é fundamental para os SAGs as quais ela está presente, devido ao relevante papel de coordenação dos agentes econômicos em cadeias produtivas.

Quanto aos aspectos teóricos, destaca-se a importância e a crescente utilização dos conceitos relacionados à NEI, no que tange aos estudos do agronegócio e, mais especificamente, as transações envolvendo as cooperativas, já que podem ser vistas como “formas estranhas” (MÉNARD, 2007) devido à variedade de dispositivos de coordenação (ZYLBERSZTAJN, 2009). A diversificação é comumente analisada sob o prisma das estratégias de crescimento da firma (ANSOFF, 1957; MONTGOMERY, 1994). No entanto, ela pode ser prejudicada devido as dificuldades e falta de alinhamento com agentes de uma cadeia produtiva (FARINA, 1999), ainda mais em uma estrutura como a das cooperativas agropecuárias (MÉNARD, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Dessa forma, entende-se que a origem da relação entre o produtor rural e a cooperativa tradicional, conforme as três relações de associação (beneficiário, proprietário e controlador) (DUNN, 1988) não deve ser ignorada, pois é o que a diferencia das empresas privadas (HENDRIKSE; OIJEN, 2004; PANZUTTI, 1999). Apesar disso, o foco deste estudo foi na relação de beneficiário (uso), ou seja, na relação de troca (transação) que o associado tem com a cooperativa. A tríplex relação dá direitos de o associado usar a cooperativa como forma de vender suas produções e comprar insumos. Logo, em uma cooperativa diversificada, há diversas atividades e cadeias produtivas que ela coordena junto ao associado, e isso deve ser levado em conta.

Diante desse quadro, entende-se que, é preciso ter em vista o impacto que a estratégia de diversificação gera nas relações entre os associados e a cooperativa e os desdobramentos disso. Com isso, buscou-se complementaridade entre ECT e a ECM, considerando a eficiência de estrutura de governança para coordenação de partes que transacionam. Visto que, a ECM é mais operacional e mais propensa a formas contratuais ao invés da integração vertical, sua complementação à ECT é crucial, já que as cooperativas são formas híbridas na economia de custos de transação, estando entre as hierarquias e os mercados (CHADDAD, 2012; MÉNARD, 2007; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). Outros estudos já foram desenvolvidos envolvendo a perspectivas estratégicas e a complementariedade entre ECT e a ECM (AUGUSTO E SOUZA, 2015; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021; SAES, 2009), como indicado por Foss e Foss (2005). No entanto, a conexão entre *strategizing* e *economizing* não foi explicitamente reconhecida nos campos de estratégia (FOSS; FOSS; KLEIN, 2018).

Assim, diante das especificidades da organização cooperativa, a responsabilidade junto aos seus associados e a necessidade de se manter em mercados competitivos, surgem desafios para a definição de formas eficientes que coordenem suas relações e propiciam sua sobrevivência e manutenção. Desta forma, tendo em vista os princípios que regem a constituição das cooperativas, deve-se considerar que eles podem afetar as decisões de investimento dos participantes nas SAGs. Assim, um estudo mais detalhado destes fatores é relevante considerando a importância dessa instituição para o desenvolvimento e manutenção do setor agropecuário paranaense.

Apesar das diversas motivações para a estratégia de diversificação, sua operacionalização traz adversidades que impactam sobre aspectos de coordenação, fundamentais para sua viabilidade. Neste sentido, tem-se a relevância da pesquisa sobre a diversificação em cooperativas em uma perspectiva brasileira, que pode beneficiar políticas públicas que favoreçam desenvolvimento nacional agropecuário, abastecimento interno e exportações. Espera-se que esse trabalho ofereça fontes de reflexões sobre estratégias, visando ganhos de eficiência e competitividade, para órgãos do Sistema Cooperativista Nacional e profissionais da área. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para políticas internas das cooperativas com foco na relação com o associado, permitindo ponderações quanto ao design incentivos e controles necessários para coordenação dessa relação de maneira eficiente.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta introdução, que aborda a contextualização, problemática, objetivos e a justificativa, esse trabalho se apresenta dividido em outras cinco seções. Na segunda seção é apresentada o referencial teórico dividida em três subitens: o primeiro exhibe considerações sobre estratégia de diversificação; o segundo apresenta a teoria da Nova Economia Institucional (NEI), em que se expõe as bases teóricas da Economia dos Custos de Transação (ECT), Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e no terceiro, é exposta a estratégia da firma e a complementariedade entre ECT e ECM. A terceira seção trata de aspectos relacionados natureza da cooperativa agropecuária, quanto a quarta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a pesquisa, apontando a natureza, o tipo e corte de pesquisa, instrumentos de coleta, a delimitação do objeto de estudo e tratamento e interpretação dos dados. Na sequência, apresenta-se e discute-se os resultados e, posteriormente, foram avaliados junto as proposições do estudo. Por fim, na seção seis, são apresentadas as conclusões do estudo, apontando resultados, limitações e indicações para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado de forma a sustentar a delimitação do propósito da pesquisa, conforme o problema sobre o tema. Assim, essa seção está dividida em três subtítulos: Estratégia de Diversificação; Nova Economia Institucional (NEI) e as correntes teóricas da Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM); Cooperativas Agropecuárias, sendo tratada reflexões sobre o efeito da estratégia de diversificação na relação entre o associado e a cooperativa.

### 2.1 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

Há uma ampla quantidade de definições sobre diversificação. Para Ansoff (1957) a diversificação é entendida como uma estratégia de crescimento da firma, sendo utilizada para buscar novos produtos e novos mercados (ANSOFF, 1957). Desta maneira, a empresa é reconhecida como diversificada quando atua simultaneamente em vários negócios ou com produtos diferentes (PITTS; HOPKINS, 1982).

Para Rumelt (1982), diversificar é uma decisão estratégica que pode mudar a natureza da empresa e até redirecionar recursos e esforços. Ramanujam e Varadarajan (1989) observam a diversificação como entrada de uma empresa ou unidade de negócios em direção a novas linhas de atividades, por meio de desenvolvimento de negócios internos ou aquisições que ocasionam mudanças na estrutura física e administrativa da companhia. Segundo Zhao e Luo (2002) a diversificação impacta na evolução organizacional, já que ela está relacionada ao padrão e o grau pelos quais as diferentes linhas de atividades ou indústrias da firma estão ligadas, afetando o desenvolvimento do produto e mercado.

Desta forma, de maneira abrangente, pode-se definir a estratégia de diversificação como meio de ampliar o foco de uma empresa buscando crescimento e redução de risco, através de investimento em novos produtos, serviços, segmentos de clientes ou mercados geográficos, conquistada tanto por uma composição interna, quanto por meio de aquisições, *joint ventures* e contratos.

As empresas podem ter diferentes razões para diversificar, conforme Ansoff (1957, p. 114), elas "se diversificam para compensar a obsolescência tecnológica, distribuir riscos, utilizar o excesso de capacidade produtiva, reinvestir lucros e obter alta administração". Assim, segundo o autor, a diversificação se constitui como uma ferramenta estratégica vital, sendo que

as organizações ampliaram os limites da firma concentrando-se na capacidade técnica ou no conhecimento do mercado, ou ambos.

Desta forma, os motivos direcionam a uma diversificação horizontal (ou concêntrica, novos produtos que alavancam o conhecimento e a experiência da empresa), vertical (ramificação na produção de componentes, peças e materiais) e diversificação lateral (conglomerada, além dos limites do setor atual da empresa) (ANSOFF, 1957). Tais direções da estratégia de diversificação, podem ser estruturadas segundo três orientações básicas: diversificação vertical, diversificação horizontal (concêntrica) e diversificação lateral (não relacionada ou conglomerada) (ANSOFF, 1957).

A proximidade entre a atividade original e as novas, chamada de estratégia de diversificação horizontal, mas será chamada de concêntrica, busca atender a clientes ou segmentos de mercado semelhantes, emprega recursos semelhantes (recursos produtivos, matérias-primas) ou utiliza capacidades semelhantes em suas unidades de negócios (processos de produção, conhecimento e know-how, estruturas organizacionais ou capacidades dinâmicas) (KNECHT, 2014). Segundo Tachizawa e Rezende (2000), a empresa passa a produzir novos produtos destinados a novos mercados, contudo, a produção ou comercialização está estritamente ligada à atividade anterior.

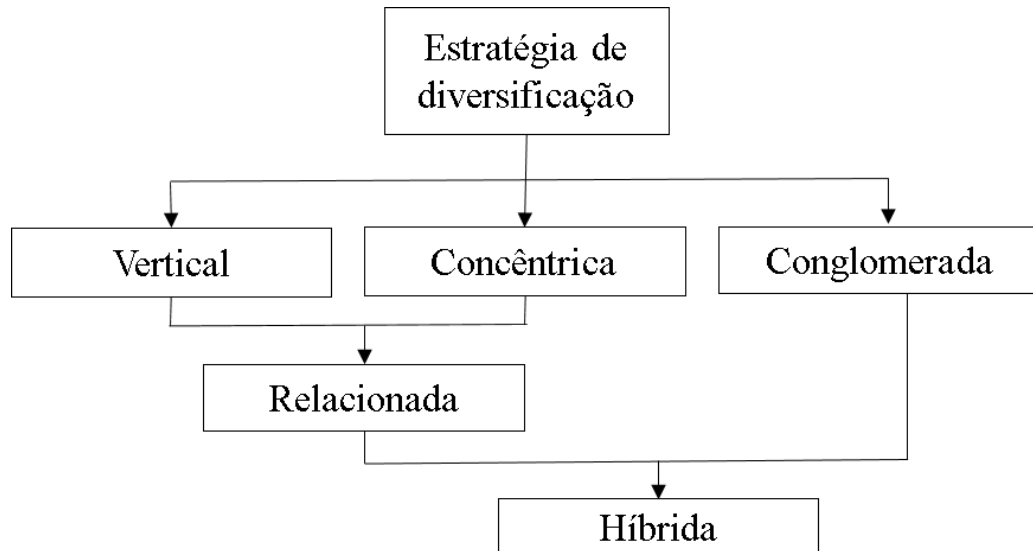
Observa-se assim que a empresa explora competências centrais que já possui, como fonte de vantagens competitivas para entrar em novas áreas de atuação. Uma vez que a empresa se expande para áreas relacionadas quando realiza uma estratégia de diversificação vertical, ambas as estratégias podem ser incluídas no conceito de diversificação relacionada (KNECHT, 2014). A diversificação vertical é o caso quando a empresa toma a decisão de controlar novos estágios da cadeia produtiva, a montante ou a jusante (BRITTO, 2013).

A diversificação conglomerada atua em uma nova área de negócios com pouca ou nenhuma relação com as áreas anteriores, podendo a empresa ser vista como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si (BRITTO, 2013; SOUZA; BRAGA, 2007). A empresa pode seguir a direção da diversificação em conglomerado devido a um grau específico de especialização que dificulta o estabelecimento de relações de sinergia com outras atividades (BRITTO, 2013).

Para Kheng (2017), as estratégias de diversificação podem ser abordadas de três maneiras: diversificação relacionada ou concêntrica, não relacionada ou conglomerada, e estratégias de diversificação mista ou híbrida. Conforme o autor, a estratégia Híbrida combina a diversificação relacionada e não relacionada (conglomerada) para aumentar o seu nível de

produtividade, bem como fornece vários bens e serviços aos seus clientes. Os tipos de estratégia de diversificação estão expostos na Figura 1.

**Figura 1 - Tipos de estratégia de diversificação**



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Ansoff (1957), Knecht (2014) e Kheng (2017).

As razões pelas quais a empresa diversifica podem ser as mais diferentes. Conforme Hendrikse e Oijen (2004), existem cinco perspectivas teóricas que as explicam: o poder de mercado; a teoria da agência; a teoria do uso dos recursos; a teoria da contingência estratégica e a redução de custo, devido à economia de escopo e à diminuição nas transações.

A perspectiva do poder de mercado tem suas bases na Organização Industrial (OI) e postula que a firma diversificada exercerá seu poder de mercado (poder de conglomerado) sobre as firmas que não são diversificadas, e não porque são mais eficientes ou mais rentáveis (MONTGOMERY, 1994). Quanto a perspectiva da teoria da agência, esta declara que a firma diversifica devido aos interesses pessoais de seus gestores e não como forma de crescimento econômico à empresa, presumindo uma relação negativa entre diversificação e o desempenho da firma (HENDRIKSE; OIJEN, 2004; MONTGOMERY, 1994). Na próxima perspectiva, da teoria da contingência estratégica, a diversificação é vista como resposta às contingências das mudanças ambientais, ou lei antitruste, ou a resultados insatisfatórios e incertezas nas atividades tradicionais da firma (HENDRIKSE; OIJEN, 2004).

A perspectiva da teoria do uso dos recursos é inerente à Visão Baseada em Recursos (VBR), segundo trabalhos de Penrose (1959). Assim, conforme a autora, a diversificação é caracterizada como um modo de melhor dispor de recursos subutilizados. Em outras palavras,

a firma diversifica em resposta ao excesso de capacidade em recursos produtivos. Desta forma, tanto o nível de lucro de uma firma, quanto o grau da diversificação, dependem de seu estoque de recursos (MONTGOMERY, 1994).

Por fim, a última perspectiva trata dos benefícios da economia de escopo e dos custos de transações. Conforme Teece (1982), os ativos subutilizados (visão penroseana) podem ser vendidos sem custo adicional, representando uma alternativa mais viável que sua alocação em uma nova atividade. Segundo o autor, a firma diversifica quando os problemas de custo das transações confundirem uma transferência eficiente. Ou seja, a perspectiva descrita por Penrose não têm implicações diretas para a amplitude da empresa, a menos que sua transferência externa esteja sujeita às falhas de mercado (MONTGOMERY, 1994). Neste sentido, a diversificação pode ser impulsionada pela eficiência (TEECE, 1982) por meio de um método contratual alternativo pelo qual uma empresa pode explorar seus recursos excedentes (SILVERMAN, 1999). Assim, a diversificação pode expandir as fronteiras da firma na presença dos problemas de coordenação interna, comuns em grandes firmas (GROSSMANN, 2007).

Segundo Ferreira (2017), o embasamento teórico também é de alguma forma controverso, já que tais teorias esclarecem partes do processo e, portanto, não revelam totalmente os motivos por trás da decisão de diversificar. Desta forma, as abordagens teóricas da OI (poder de mercado) e de visão de recursos trazem a diversificação como estratégia de crescimento da firma, podendo antecipar oportunidades e criar vantagens competitivas por poder de conglomerado. Entretanto, conforme Makishi (2015), tais abordagens ignoram a magnitude das transações econômicas para a análise, já que a firma não executa suas atividades de maneira isolada do contexto econômico e sim por um tecido de cooperação interfirmas<sup>9</sup>.

Montgomery (1994) aponta que a teoria da agência dedicou atenção quase exclusiva nas fusões e aquisições, em vez de uma avaliação da diversificação da empresa como um todo. Ainda, segundo a autora, quase não há evidências que as empresas diversificadas consigam aumentar sua rentabilidade por exercer poder de mercado e que tanto a visão de agência quanto a de recursos não conseguem identificar o nível eficaz de diversificação para empresa.

Dessa forma, ainda que haja diferentes motivos para a diversificação, deve-se considerar as proporções cada vez mais complexas que as empresas vão atingindo. Tal complexidade exige uma maior coordenação, já que acarreta custos resultantes de monitoramento das atividades, avaliação dos resultados e gestão das tarefas interdependentes (KNECHT, 2014).

---

<sup>9</sup> RICHARDSON, George B. The organisation of industry. *The economic journal*, p. 883-896, 1972.



## 2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

A Nova Economia Institucional (NEI), uma das vertentes da Economia Institucional<sup>10</sup>, surgiu a partir dos trabalhos de Ronald Coase (1937), mais especificamente com seu artigo *The Nature of the Firm*. Os estudos de Coase (1937) foram pioneiros no esforço em proporcionar um melhor entendimento quanto à natureza da firma capitalista, superando extensivamente a ênfase no papel do mercado (CONCEIÇÃO, 2018). Anteriormente, essa era vista unicamente como uma função de produção e passou a ser entendida como forma de coordenação alternativa ao mercado.

A firma e o mercado coexistem, contudo, o que determina qual deles será o mecanismo de coordenação a ser utilizado irá depender da dimensão dos custos de transação. A partir desta nova visão da firma, as organizações puderam ser compreendidas como arranjos institucionais que conduzem as transações por meio de contratos formais ou de acordos informais (ZYLBERSZTAJN, 2009). O empenho exercido pela NEI está, sobretudo, focado em questões microeconômicas, constituindo uma teoria da firma distinta que combina história econômica, economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho e organização industrial (CONCEIÇÃO, 2018).

Posteriormente, os trabalhos de Williamson (1985, 1996), focando na transação e seu custo como unidade de análise, e North (1990), sobre a história econômica e mudança institucional, deram continuidade aos estudos da NEI. Williamson (1985), apresenta o “mapa cognitivo dos contratos” onde caracteriza as vertentes analíticas monopólio e eficiência. A NEI está presente nesta última<sup>11</sup>, contemplando Economia dos Custos de Transação (ECT), em que são tratados os Custos de Governança (WILLIAMSON, 1985) e Custos de Mensuração (BARZEL, 1982, 2005). Assim, ao contrário da abordagem da economia neoclássica, para a NEI as instituições importam para a análise de desempenho econômico (FURUBOTN; RICHTER, 2005).

A vertente da eficiência onde se encontra a NEI, é dividida em duas direções analíticas complementares: macro institucional também chamada de ambiente institucional ou macro

---

<sup>10</sup> Foi o velho institucionalismo que deu origem a discussão sobre instituições na esfera econômica com Veblen (1974), Commons (1959) e Mitchel (1967) (CONCEIÇÃO, 2018). Segundo Conceição (2018) a NEI expõe as instituições a partir dos indivíduos, isoladamente. Já o velho institucionalismo, as instituições só podem ser observadas segundo os hábitos dos indivíduos adquiridos social e culturalmente, e não isoladamente.

<sup>11</sup> A vertentes da eficiência se divide em custo de transação e incentivos. Estudos sobre incentivos se concentram em questões *ex ante* ao contrato, na racionalidade plena e tem como principais abordagens teóricas os direitos de propriedade e a teoria da agência.

desenvolvimentista e a micro institucional, denominada por estruturas de governança. A primeira foca na origem, estruturação e nas mudanças institucionais ao longo do tempo, como: leis, normas, costumes e práticas convencionadas, as chamadas “regras do jogo” (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1996; ZYLBERSZTAJN, 2009). Segundo Williamson (1996, p. 287) o ambiente institucional fornece o conjunto de parâmetros sob os quais um arranjo institucional (ou estrutura de governança) opera.

Nesse sentido, para compreender as instituições sociais, políticas e comerciais, ela é uma combinação interdisciplinar de direito, economia, organização, ciência política, sociologia e antropologia, na qual economia é a primeira entre iguais (WILLIAMSON, 1996). Williamson (1985; 1996; 2000) ainda afirma que a NEI tem como base, principalmente, a microteoria, a história econômica, a economia dos direitos de propriedade, os sistemas comparativos, a economia do trabalho e da organização industrial, e todas elas são complementares entre si. Conforme Ménard e Shirley (2014), a NEI desenvolveu um aparato conceitual abrangendo três conceitos-chave ou "*golden triangle*": custos de transação, direitos de propriedade e contratos. Para os autores o futuro da NEI está na expansão da colaboração interdisciplinar. Segundo Zylbersztajn (2016, p. 02- tradução)<sup>12</sup>: “A Nova Economia Institucional abriu espaço para o desenvolvimento do estudo de Sistemas de Agronegócios [...], mostrando a relevância e a ampla gama da teoria”.

De forma geral, a NEI tem como propósito a busca por eficiência pela coordenação (ou governança das transações), ou seja, pela melhor opção entre as alternativas acessíveis e não pela maximização do uso dos fatores de produção, segundo a teoria neoclássica (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). Assim, diante desse raciocínio, serão exploradas as noções da ECT e da ECM para amparar de maneira teórica o entendimento das relações em cooperativas.

### **2.2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)**

Entender a natureza da firma é reconhecido como uma das contribuições da Economia das Organizações para o campo da análise estratégica, buscando identificar ações que minimizem os custos de governança e, por consequência aumentem desempenho das firmas

---

<sup>12</sup> “New Institutional Economics opened room for developments of the study of Agribusiness Systems (...) showing the relevance and the wide range of the theory” (Zylbersztajn, 2016, p. 02).

(SAES, 2009). As teorias econômicas, de maneira geral, declaram que a firma existe, contudo, sua definição requer efetividade (COASE, 2005). Conforme Coase (2005, p. 33 - tradução)<sup>13</sup>:

A firma na teoria econômica dominante tem sido frequentemente descrita como uma “caixa preta”. E assim é. Isso é extraordinário, uma vez que a maioria dos recursos em um sistema econômico moderno é empregada dentro das empresas, e a forma como esses recursos são usados depende de decisões administrativas e não diretamente da operação de um mercado.

Em outros termos, a firma era vista como um conceito que emprega recursos buscando a maximização de lucros. Desvendar o interior desta “caixa preta”, de como recursos são usados ali, conduziu Coase a analisar a firma como um fato econômico. Assim, a partir da ideia de suprir um *gap* na teoria econômica que assume que os recursos são alocados por meio de mecanismos de preços, Coase (1937, p. 390 - tradução)<sup>14</sup> busca descobrir: “... por que uma empresa surge em uma economia de troca especializada”.

O próprio autor destaca que a razão para a existência da firma é a presença de um custo<sup>15</sup> para usar o mecanismo de preço (mercado), ou seja, seria o custo de: formular contratos; levantar os preços dos produtos; obter todas as informações necessárias; conduzir as negociações; fazer inspeção dos produtos; resolver possíveis conflitos; etc. No mundo real, as trocas realizadas no mercado podem ser custosas devido à necessidade de se obter informações sobre o que está sendo transacionado e por quem. Isto posto, a unidade de análise seria o contrato, já que custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (FIANI, 2013).

Neste sentido, a firma consiste em um sistema de relações onde os recursos são direcionados por autoridades (empreendedores) (COASE, 1937). Logo, a firma vai além de uma relação mecânica ela se constitui como uma relação orgânica entre agentes por meio de contratos explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal (ZYLBERSZTAJN, 2000). Assim, tem-se que o custo de transação para Coase, é o custo de usar o mercado para gerenciar as transações econômicas. Desta forma, a firma não é apenas uma função de produção, sendo entendida como um método alternativo de coordenação das operações realizadas por agentes econômicos para amenizar tais custos.

Diante desta constatação, Coase vai além e levanta outro questionamento quanto ao que determina os limites da firma. Ou seja, por que as firmas não crescem ilimitadamente? Coase

<sup>13</sup> The firm in mainstream economic theory has often been described as a “black box”. And so it is. This is very extraordinary given that most resources in a modern economic system are employed within firms, with how these resources are used dependent on administrative decisions and not directly on the operation of a market.

<sup>14</sup> [...] why a firm emerges at all in a specialized exchange economy (COASE, 1937, p. 390).

<sup>15</sup> Em 1937 Coase usou a expressão “marketing costs”, só em 1960 no artigo *The Problem of Social Cost*, Coase define custo de transação.

(1937) declara que a firma irá crescer até o ponto em que o custo de organizar uma transação extra dentro dela for igual ao de realizá-la no mercado ou numa outra empresa. Assim, quanto maior for o custo de comprar de terceiros no mercado competitivo, maior a probabilidade de as empresas julgarem mais apropriado realizar ou organizar determinada operação internamente, expandindo o limite da firma.

Bylund (2019) aponta que a teoria da firma de Coase gira em torno do *trade-off* entre benefícios e custos no mercado e nas empresas. Ou seja, O mercado é alocativamente eficiente, mas dispendioso; a empresa, pelo contrário, mantém a eficiência técnica (alocação não dispendiosa) através da gestão, mas precisa se esforçar para reproduzir precisamente a alocação eficiente de recursos. Neste sentido, conforme a firma cresce, a eficiência tenderá a diminuir, uma vez que ela não pode superar o desempenho do mercado em termos de uso de recursos (COASE, 1937).

Alguns anos mais tarde, Coase (1960) oferece mais detalhes sobre a natureza dos custos de transação e introduz os estudos de direito de propriedade. Desta forma, a partir de custos de transação positivos, torna-se necessário entender os limites de cada parte envolvida, ou seja, deve estabelecer um arranjo institucional de direitos de propriedade que favorece a economia eficiente, minimizando danos ou custos, em termos gerais (COASE, 1960).

No entanto, as fontes de custos de transação e dificuldades contratuais foram abordadas posteriormente por Williamson (1985) que operacionalizou o ECT, com avanços em termos teóricos e analíticos<sup>16</sup>. Assim, buscando traçar seu plano de pesquisa, Williamson trouxe diversas contribuições quanto às dimensões das transações, como: sobre incertezas, de Knight e Hayek, sobre ativos idiossincráticos, de Marshall e Polanyi e sobre frequência, que segundo o próprio autor, é uma dimensão relevante (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985), propõe uma teoria da organização econômica, centrando-se na transação como unidade de análise e considerando a existência de custos para se negociar no mercado. Assim, o custo de transação é definido como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando da execução de um contrato. Os custos *ex-post* são afetados por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas (WILLIAMSON, 1985). Desta forma, diferentemente de Coase (1937), Williamson (1985, 1996, 2000) parte dos custos de transação, propondo o princípio de alinhamento eficiente discriminante, o qual vincula a escolha de estruturas de

---

<sup>16</sup> Segundo Williamson (1996), a economia dos custos de transação possui um aporte teórico inspirado no trabalho de Commons (1934), Coase (1937), Barnard (1938), Hayek (1945), Simon (1947; 1962), Chandler (1962) e Arrow (1962; 1969).

governança a arranjos que representem o menor custo para gerenciar as transações e seus atributos. Para Williamson (1996) a firma possui e usa o poder de *fiat* e os mercados não. Isso propicia garantia de que as adaptações serão realizadas de forma coordenada. Conforme Bylund (2019), a firma descrita por Williamson, tem vantagem sobre o mercado, pois exerce relação de autoridade que é essencial para governar transações com alta especificidade, minimizando risco de um oportunismo dispendioso.

Os custos de transação são custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade e se devem aos seguintes fatores: (a) Elaboração e negociação dos contratos; (b) Mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; (c) Monitoramento do desempenho; (d) Organização de atividades; (e) Adaptação às mudanças no sistema econômico; (f) Monitoramento das transações; e (g) Monitoramento do desempenho dos agentes envolvidos (Milgrom & Roberts, 1992).

Assim, tem-se que o escopo da ECT é compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado, ou seja, qual a estrutura de governança das transações (mercado, contratos ou hierarquia) é a indicada para organizar as atividades da maneira mais eficiente possível. Para isso, é necessário identificar as características das transações e pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos, que serão explanados a seguir.

#### 2.2.1.1 Características das Transações e Pressupostos Comportamentais

O princípio de alinhamento eficiente discriminante, conforme Williamson (1985, 1996, 2000), propõe que a escolha da estrutura de governança é determinada por um conjunto de atributos presentes nessas transações, a fim de economizar em custos de transação. Identificar atributos críticos contribui para descrever modos alternativos de governança (WILLIAMSON, 2005). Neste sentido, o autor identifica três principais atributos ou características das transações: especificidade dos ativos, incerteza e frequência. Entre as três, a especificidade dos ativos é considerada primordial para a ECT, contudo, a incerteza e a frequência não são menosprezadas na análise.

A **especificidade do ativo** é uma condição relacionada ao grau de reemprego de um ativo em uso alternativo, ou por um usuário alternativo, sem perda de valor produtivo (WILLIAMSON, 1985). Isso quer dizer que, quanto mais os ativos forem específicos para apoiar uma transação, maiores as chances de os custos serem irrecuperáveis (*sunk cost*). Em outras palavras, dificilmente os investimentos feitos serão recuperados integralmente, no sentido de reutilização deste ativo, caso a relação entre as partes seja descontinuada.

Os investimentos em ativos específicos provocam dependência bilateral, proporcionada pelo aparecimento da quase-renda. Entende-se por quase-renda o excesso do valor do ativo, definido pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIANI, 1978). Logo, ela restringe as decisões de saída de uma transação estipulada, tornando-se objeto de disputa entre as partes (MILGROM; ROBERTS, 1992; SAES, 2009), motivando comportamentos oportunistas (*hold-up*) (HOLMSTRÖM; ROBERTS, 1998; JOSKOW, 2008). Portanto, o nível da especificidade do ativo deve ser observado segundo os ganhos gerados e o custo da relação de dependência bilateral (WILLIAMSON, 1996).

Williamson (1996) descreve seis tipos de especificidade de ativos: (1) **locacional** – as partes que transacionam se alocam próximas umas das outras, o que torna o ativo imobilizado, mas, possibilita economia em despesas de estoque e transporte ; (2) **de ativos físicos** – quando uma, ou ambas as partes, precisa realizar investimentos em máquinas ou equipamentos específicos para a transação; (3) **de ativos humanos** – investimentos em capital humano específicos que surgem através de um processo de aprender fazendo (*learning-by-doing*); (4) **de ativos dedicados** – investimentos feitos sob encomenda ou para atender exclusivamente um determinado cliente; (5) **de marca** – tem relação com a imagem/ reputação que a marca e/ou a empresa possui no mercado; (6) **temporal** – o tempo de resposta por parte dos ativos é vital, ou seja, o tempo que leva para executar a transação será determinante para a perecibilidade, ou eventual perda de qualidade do produto.

A **incerteza** que surge nas transações é distinguida por Williamson (1985) em três tipos: **primária** derivada de contingências ambientais aleatórias e/ou imprevisíveis nas preferências do consumidor; **secundária**, relacionado às assimetrias de informação, ou seja, devido à falta de comunicação, um tomador de decisões desconhece estratégias e planos de outros agentes; **comportamental**, incerteza de tipo estratégico relacionada ao oportunismo.

Para Williamson (1985) se não fossem os distúrbios externos, as incertezas comportamentais não afetariam necessariamente as relações contratuais, visto que não haveria a necessidade de adaptação, e a iniciativa de alterar os contratos unilateralmente seria matéria exclusiva da justiça. Neste sentido, as transações que envolvem um nível elevado de incerteza serão mais complexas, trazendo custos de transação maiores. Para Barzel (2005) a presença de incerteza afeta esforços para quantificar as informações sobre os atributos. Consequentemente, serão demandadas formas de contratação que especifique direitos, obrigações e procedimentos, e que possibilite adaptações futuras (MILGROM; ROBERTS, 1992; SAES, 2009; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

Nesse sentido, o grau de dificuldade de se obter informações relevantes para que a transação se estabeleça entre as partes, condiciona as incertezas comportamentais por conta de comportamento oportunistas dos agentes, causadores de conflitos de interesse. Assim, enquanto incerteza comportamental e a secundária estão ligadas à assimetria de informação<sup>17</sup>, a incerteza primária está ligada a hipótese de racionalidade limitada e informação incompleta. Este tipo de incerteza refere-se a distúrbios externos (ambiente) à transação, sendo relevante observar a frequência e os seus efeitos para oferecer respostas de coordenação (WILLIAMSON, 1996). De outra forma, a incerteza primária (ambiental) causa problemas de adaptação de coordenação.

Por fim, o atributo de **frequência** é categorizado pela regularidade que uma transação ocorre. Conforme Williamson (1985) quando a transação é recorrente há construção de reputação onde as partes passam a se conhecer melhor, já no caso da transação ocasional, os agentes não desenvolvem qualquer tipo de relacionamento. Para Milgrom e Roberts (1992), além da frequência, a duração também deve ser observada. Segundo eles, um relacionamento longo e estreito com interações frequentes pode recompensar parceiros fiéis e punir os que não são, reduzindo a necessidade de mecanismos formais para coordenar as ações, já que as partes entendem o que se espera delas.

Assim, a recorrência das transações permite o desenvolvimento de uma relação de confiança e cooperação que possibilita a redução de custos de transação e a criação de vantagem competitivas (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009). A frequência da relação entre as partes permite minimizar custos de mensuração por causa da confiança (BARZEL, 1982). Com maior frequência das transações, menores seriam os motivos para impor perdas aos parceiros, já que em caso de ações oportunistas, a transação seria encerrada ocasionando perda dos ganhos futuros derivados da troca (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). Assim, espera-se que ao longo de suas interações, os parceiros vão construindo e mantendo boa reputação, inibindo ações oportunistas (MILGROM; ROBERTS, 1992; SAES, 2009).

Segundo Gonçalves (2016) a recorrência, assim como a duração extensa das transações, está presente nas cooperativas, o que levaria à constituição de confiança. Todavia, Hendrikse e Veerman (2003) apontam que quando as cooperativas se expandem ou tornam-se mais complexas, há aumento de heterogeneidade que influencia a confiança, pois aumenta conflito de interesse entre os agentes.

---

<sup>17</sup> Na presença de assimetria informação pode haver manifestação de informação oculta (*hidden information*), relacionada ao conceito de seleção adversa (AKERLOF, 1970), e a ação oculta (*hidden action*) também denominada de "risco moral" (*moral hazard*) (EISENHARDT, 1989).

Dois pressupostos comportamentais são a essência na análise da ECT: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, e são por meio destes que os indivíduos exercem influência sobre as organizações (WILLIAMSON, 1996). A **racionalidade limitada**<sup>18</sup> pode ser vista como: “[...] comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo apenas de forma limitada”<sup>19</sup>. (SIMON, 1961, p. xxiv- tradução). Ou seja, por mais que o indivíduo busque logicamente maximizar resultados, ele possui limitações cognitivas, sendo incapaz de uma racionalidade plena.

Neste sentido, devido às suas restrições, os seres humanos são inaptos para processar e acumular todas as informações possíveis e mesmo prever todas as condições futuras, o que limita a tomada de decisão para elaborar contratos sem deixar lacunas (WILLIAMSON, 1985, 1996). Assim, devido a essa limitação os contratos são incompletos, havendo espaço para ações oportunistas dos agentes, demandando adaptações e ajustes *ex-post* (WILLIAMSON, 1985, 1996).

Já quanto ao **oportunismo**<sup>20</sup>, Williamson (1985, p. 234) define como “a busca do auto interesse com avidez”. Assim, os agentes econômicos podem agir habilmente enganando, deturpando, disfarçando, ofuscando, ou mesmo confundindo, em benefício próprio (WILLIAMSON, 1985).

Esse tipo de comportamento pode originar formas ativas ou passivas, *ex-ante* e *ex-post*. Isto é, um agente que dispõem de informações privadas pode se beneficiar dessa assimetria informacional de maneira oportunística, antes da efetivação do contrato (seleção adversa) ou depois (risco moral) (MILGROM; ROBERTS, 1992; WILLIAMSON, 1985). Este último pode levar a possíveis termos contratuais (*hold-up*) admitindo a urgência de salvaguardas nos contratos *ex-ante*, principalmente em casos de quase-rendas apropriáveis (KLEIN, B.; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Conforme Milgrom e Roberts (1992) comportamento dos agentes da troca é um importante fator de análise dos custos de transação. Segundo os autores, as principais tarefas da organização econômica são coordenar as ações dos agentes individuais (obter informação), para que eles formem um plano coerente e motivar os atores a agir de acordo com o plano (reduzir oportunismo).

---

<sup>18</sup> Ao contrário da ECT, para a economia neoclássica as pessoas são racionais possuindo capacidade de prever e tomar a melhor decisão.

<sup>19</sup> “[...] behavior [that] is intendedly rational but “only limitedly so” (SIMON, 1961, p. xxiv).

<sup>20</sup> Assim como a ECT, a Organização Industrial (OI) considera o auto interesse do homem econômico, mas acredita que ele cumprirá com os contratos (WILLIAMSON, 1985).



Logo, a compreensão das características da transação, bem como dos pressupostos comportamentais é fundamental para ECT, já que proporciona compor estrutura de governança adequada para redução de custos de transação. O próximo tópico aborda particularidades das estruturas de governança da ECT.

### 2.2.1.2 Estrutura de Governança, Coordenação e Adaptação

A presença de custos de transação se dá a partir da percepção de limitações cognitivas e comportamentais (racionalidade limitada e da possibilidade de oportunismo) por parte dos agentes econômicos. Assim, devido à racionalidade limitada, não é possível conceber contratos que antecipem todas as contingências futuras, ou seja, contratos são incompletos. O oportunismo é o comportamento dos atores econômicos que procuram atender seus interesses próprios, podendo enganar, mentir ou romper promessas. Assim, dado um ambiente institucional e os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo, “[...] transações, que diferem em seus atributos, estão alinhadas com as estruturas de governança, as quais diferem em seus custos e competências, de modo afetar a discriminação - principalmente um custo de transação - *economizing* - resultado”<sup>21</sup> (WILLIAMSON, 1996, p. 12 - tradução).

Três formas de estrutura de governança são delimitadas por Williamson (1985; 1996): mercado, hierárquica (firma) e híbrida (contratos). Dentro disso, Williamson busca entender como essas instituições lidam com os problemas vinculados à transação, uma vez que, conforme demonstrou Coase (1937), a utilização do mecanismo de mercado implica custos. Portanto, a estrutura eficiente deverá ser aquela capaz de coordenar as trocas incentivando sua continuidade e monitorando o comportamento desejado com a finalidade de reduzir custos de transação (WILLIAMSON, 1985; 2000).

Assim, entende-se que, não apenas incentivos *ex-ante* devem ser considerados para eficiência da relação, mas também adaptações a distúrbios *ex-post*. Tais adaptações serão necessárias para a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) e sua manutenção, buscando diminuir conflitos e garantir ganhos mútuos (WILLIAMSON, 1996). Em vista disso, considerando limitações cognitivas e comportamentais, custos de transação *ex-post* emergem de distúrbios que exigem adaptação. Logo, observa-se a relevância da questão da coordenação das transações como resultado de uma construção dos agentes econômicos.

---

<sup>21</sup> “[...] transactions, which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their cost and competence, so effect a discriminating – mainly a transaction cost – economizing – result” (WILLIAMSON, 1996, p. 12).

Williamson (1985; 1996, 2005) considera que adaptação, e não a eficiência alocativa, é o problema da organização econômica. Dessa forma, junto aos atributos da transação (alinhamento eficiente discriminante), ele inclui à análise da eficácia comparativa dos modos alternativos de governança (dimensões das estruturas de governança) na adaptação às mudanças. **Portanto, estruturas de governança se diferenciam conforme mecanismos de coordenação específicos (aspectos contratuais) e distintas capacidades de adaptação a distúrbios, com objetivo de mitigar custos de transação.** Desse modo, a eficiência da forma organizacional será analisada conforme sua competência em enfrentar as variações e os distúrbios que emergem das relações entre os agentes econômicos.

Segundo Williamson (1996) as adaptações podem ser categorizadas conforme dois tipos: tipo A (autônoma), centrada no mecanismo de preços como fator de alinhamento; e tipo C (cooperativa), depende de controles administrativos, devido dependência bilateral entre as partes. Assim, para preservar a continuidade de uma relação, as formas de governança precisam promover adaptações *ex-post* a transação, frente a mudança significativa entre as partes. De acordo com Williamson (2000), as falhas de adaptação contratuais *ex-post* à transação são a principal fonte de ineficiência, sendo a relevante as considerações de salvaguardas contratuais para maior eficiência no processo de transação.

O **mercado** é o modo de governança que oferece maiores incentivos e coordenação espontânea. Esta escolha é favorável, principalmente, quando a especificidade dos ativos, a frequência e incerteza são baixas, não havendo uma criação de reputação nem interações estratégicas entre as partes, não necessitando de controle sobre a transação (WILLIAMSON, 1985, 1996). Esse tipo de estrutura é apropriado para transações de produtos homogêneos (*commodities* com atributos padronizados e conhecidos) (MILGROM; ROBERTS, 1992; WILLIAMSON, 1985), onde agentes independentes, autônomos respondem às variações de preço (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009). Nessa situação, não é exigido formalização de acordos, nem salvaguardas contratuais, já que a frequência da transação e o oportunismo não são muito relevantes (WILLIAMSON, 1985). Assim, o mercado apresenta fortes incentivos (quanto à remuneração), mas baixo controle na forma que suas transações são organizadas.

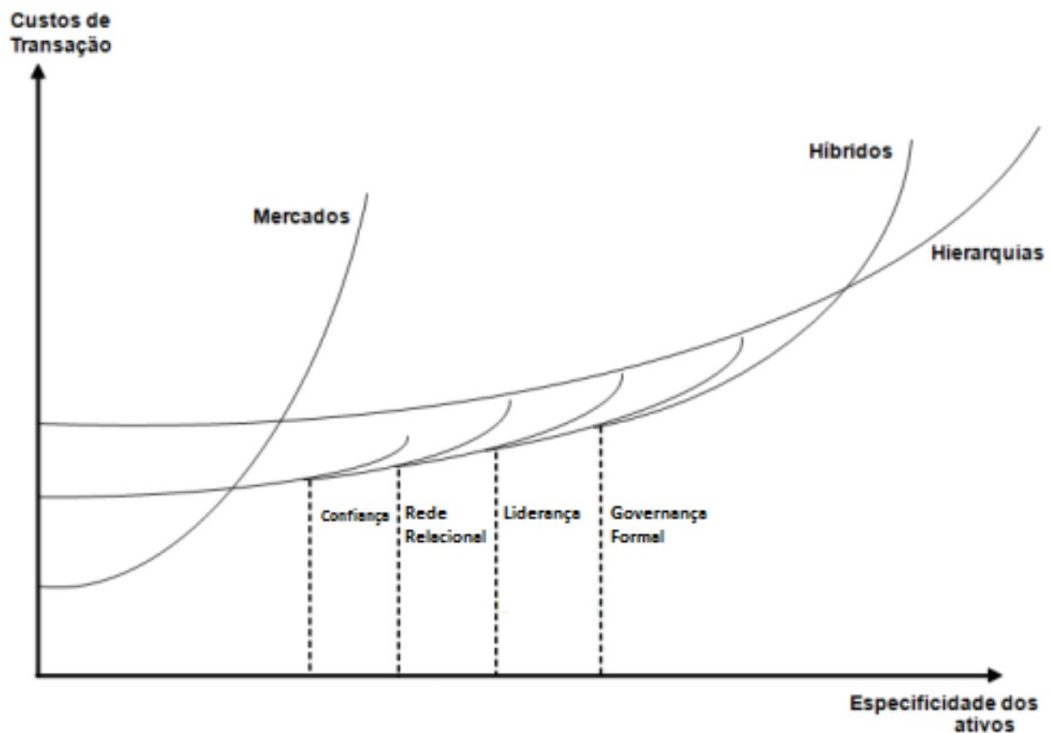
No outro extremo, tem-se a **hierarquia (integração vertical)**, estrutura que internaliza as transações não ocasionais que envolvem ativos mais específicos e possibilidade de controlá-los (poder de *fiat*) (WILLIAMSON, 1985, 1996). A firma que organiza as transações integrando-as verticalmente possui maior autonomia para adaptações em casos de distúrbios (tipo C), sem a obrigação de cooperação de outras firmas (WILLIAMSON, 1985, 1996). Além disso, tal estrutura oferece proteção para investimentos específicos (quase-rendas apropriáveis)

e mecanismos de resposta às mudanças onde a adaptação coordenada é necessária (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Em contrapartida, seus incentivos são menores na maximização de lucros e estão sujeitos à custos burocráticos adicionais (WILLIAMSON, 1985).

Entre a forma mercado e a integração vertical, tem-se as **formas híbridas** de governança, com o intuito de minimizar custos de transação. Elas envolvem atributos tanto formais quanto informais, baseada em relações de confiança e reputação entre as partes (WILLIAMSON, 1996). Esta forma pode ser usada quando os investimentos em ativos específicos são moderados, minimizando a ocorrência de comportamentos oportunistas, mas sem os custos de estrutura hierárquica (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com Ménard (2004), formas híbridas são configurações segmentadas que vão desde as mais próximas ao mercado (confiança e rede relacional) até as mais próximas à hierarquização (liderança e governança formal).

Figura 2 - Representação das formas híbridas



Fonte: Ménard (2004).

Ménard (2004) aponta as organizações híbridas como uma "classe específica" que junta acordos contratuais e entidades administrativas para coordenar os agentes na geração de rendas a partir de dependência mútua, enquanto controlam os riscos do oportunismo. Segundo o autor,

as escolhas de tais formas se dão devido a dois aspectos: incentivos existentes para que as partes criem uma dependência mútua durável e o monitoramento das incertezas.

Por envolver níveis moderados de investimentos em ativos específicos, esta forma intermediária assume diferentes configurações de arranjos gerando uma relação de dependência e ao mesmo tempo preservando incentivos e a autonomia das partes. Tais formas são verificadas por meio de contratos de longo prazo, pois a dependência mútua implica a necessidade de manter a continuidade da relação entre partes autônomas (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

Nesse sentido, as diferentes formas híbridas são coordenadas conforme a conjunção dos tipos de adaptação, autônoma e cooperativa, segundo as necessidades de adaptações aos distúrbios. Entretanto, sua adaptação não é tão satisfatória quanto nos mercados ou quanto nas hierarquias (WILLIAMSON, 1996). O Quadro 1 distingue as estruturas de governança conforme a intensidade dessas dimensões:

**Quadro 1 - Atributos das estruturas de governança**

Atributos	Estrutura de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
<b>Instrumentos</b>			
Intensidade dos incentivos	++	+	0
Controles administrativos	0	+	++
<b>Atributos de desempenho</b>			
Adaptação A (autônoma)	++	+	0
Adaptação C (cooperada)	0	+	++
Contratos	0	+	++

Legenda: ++ forte, + semiforte, 0 fraca

**Fonte: Williamson (1996).**

Dessa forma, ao se considerar a admissão de estratégias de diversificação nas cooperativas agropecuárias, deve-se considerar os distúrbios que essas podem causar e os custos das falhas de adaptação (problemas de coordenação) à forma cooperativa, que por sua vez irão afetar os ganhos de eficiência e competitividade

### **2.2.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM)**

A Economia dos Custos de Mensuração (ECM) é a outra teoria contemplada pela NEI está enraizada na perspectiva da eficiência, assim como a ECT, e é considerada por Williamson (1985), como interdependente à governança. Barzel (1982, 2005) é o principal autor desta teoria

e afirma que o uso de ativos específicos é menos abrangente e menos operacional do que custos de mensuração.

Os custos de transação para a ECM relacionam-se à transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade<sup>22</sup> das partes envolvidas na transação (BARZEL, 1997, 2005). Assim, em uma perspectiva *ex-ante* de proteção, os agentes econômicos buscam obter informações (mensuração) sobre o bem, estabelecendo uma forma adequada para a transação que define e garante a propriedade sobre ativos específicos (BARZEL, 1982, 1997, 2005).

Segundo Zylbersztajn (2018), para a ECM, a eficiência da transação é determinada pela melhor forma de alocação da propriedade do que está sendo trocado, com base nos critérios de maximização de valor. Sendo assim, a firma é vista como um *nexus* de garantias para que as dimensões de um bem sejam negociadas. Desta forma, cada uma das dimensões e atributos que constituem uma transação, corresponde a uma troca de direito de propriedade que representa um certo valor aos negociantes (BARZEL, 1997, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2018). Conforme Souza e Bánkuti (2017), a mensuração e sua relação com o direito de propriedade são requisitos que demarcam os limites da empresa, principalmente considerando direitos relacionados à ativos que geram quase-renda (BARZEL, 2005).

Observando o caso de produtos do agronegócio, diferentes variáveis compõem suas dimensões, como clima e solo, sistema de produção, variedade da planta e características adicionadas pela indústria e pelo varejo (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). Tais variáveis proporcionarão ao produto diversos atributos sujeitos à variabilidade no resultado (BARZEL, 2005). Por exemplo, a contratação de fornecimento de leite, tem certas dimensões que são facilmente mensuradas, como volume produzido, já outras como gordura e proteína, exigem análises mais complexas.

Assim, a possibilidade de mensuração das dimensões do ativo de maneira fácil e de baixo custo permite o delineamento do direito de propriedade e elaboração de contratos formalizados, favorecendo o controle das dimensões da transação (BARZEL, 1997, 2005). Logo, essas transações serão amparadas pelo direito legal e garantidas pelo Estado (BARZEL, 1997). Entretanto, quando os ativos possuem dimensões subjetivas, a mensuração e transmissão

---

<sup>22</sup> Este trabalho está embasado na "Velha Abordagem de Direitos de Propriedade" (OPRA - *Old Property Rights Approach*), que tem origem em Coase (1960) que observa propriedade como a posse de direitos sobre o uso de um ativo, não fornecendo ao proprietário os direitos exclusivos sobre esses ativos, assim o interesse está na atribuição de direitos de utilização. A partir de Coase (1960), Alchian, Demsetz, North e Barzel, também contribuíram com essa visão de direito de propriedade (FOSS; FOSS, 2001). A outra linha de estudos em direitos de propriedade é a Nova Abordagem de Direitos de Propriedade (NPRA - *New Property Rights Approach*). Essa vertente atribui propriedade (controle residual) à parte econômica que tem mais a ganhar ou perder com o desempenho de um recurso específico, de modo que os incentivos econômicos do proprietário estejam alinhados com a maximização de desempenho econômico desse recurso (FOSS; FOSS, 2001).

de informações é cara e/ou difícil<sup>23</sup>, o direito legal não é capaz de garantir a eficiência das transações (BARZEL, 2005). Diante disso, certos atributos de um ativo escapam ao domínio público, abrindo possibilidade para captura de valor (BARZEL, 1997, 2005).

Nessas condições, o direito de propriedade (direito econômico) deve ser garantido de forma privada estando sujeito a relações de longo prazo, sustentadas pela estruturação de reputação e confiança<sup>24</sup> (ZYLBERSZTAJN, 2018). Barzel (1997) define a propriedade (econômica) de um ativo como a combinação de três direitos: o direito de usar o ativo, o direito de obter receita com o ativo e o direito de alienar o ativo. Assim, é mais conveniente o vendedor prometer a conformidade das dimensões contratadas, minimizando o custo da informação ao comprador. Além disso, a padronização, assim como marcas que possuem reputação, podem agir como garantias para os compradores (BARZEL, 1982, 2005).

Com base nos critérios de maximização de valor, a alocação da propriedade será conferida à parte que interfere na variabilidade do resultado do ativo e que ofereça garantias, assumindo o papel de reclamante residual (ZYLBERSZTAJN, 2018), tomando uma parte maior da variabilidade do resultado (BARZEL, 1997).

Para Barzel (1997) os contratos são incompletos, já que a mensuração perfeita de um conjunto de atributos é impossível, resultando também em racionalidade limitada e oportunismo (ZYLBERSZTAJN, 2018). Conforme Zylbersztajn (2018), o oportunismo na ECM é implícito, ou seja, se há dissipação de valor de dimensões desprotegidas, agentes irão buscar a maximização dos seus direitos econômicos. Por isso, há custos de transação e como forma de garantia e proteção dos direitos de propriedade, Barzel (1982; 2005) indica ser conveniente o uso de mecanismos de controle para coordenar as transações, conforme a acessibilidade às dimensões das transações que determina o aplicador do *enforcement*. Tais relações vão desde relações de mercado (*caveat emptor*, relações de risco, leilões), passando por relações contratuais, resguardadas pelo direito legal (dificuldade de mensurar baixa), relações de longo prazo (direito econômico) (dificuldade de mensurar média) chegando à integração vertical onde direito de propriedade são integralmente da firma (dificuldade de mensurar alta).

---

<sup>23</sup> Tal condição permite que o risco moral na transação se eleve já que há assimetria de informação entre os agentes da relação. Por exemplo, o consumidor não conhecerá os atributos do ativo adquirido antecipadamente.

<sup>24</sup> Relações de longo prazo e o desenvolvimento de reputação impedem a captura de quase-renda, produzindo melhores resultados quando os agentes econômicos da transação lidam diretamente uns com os outros, pois desenvolve confiança (BARZEL, 2005). A padronização também reduz a motivação a captura de quase-renda, pois seus procedimentos podem restringem o aparecimento da quase-renda (BARZEL, 2005).

Barzel (1997) afirma que, em casos extremos, direitos bem definidos ou ativos completamente em domínio público, não há problemas de disputas. Contudo, com a dissipação de valor (casos intermediários), disputas por proteção e captura de direitos emergem, já que os indivíduos buscam maximização de o valor. Conforme o autor, no momento de firmar o compromisso, dimensões podem ser deixadas de fora por não serem valorizada. Contudo, enquanto o contrato estiver em vigor, o valor das dimensões pode mudar, abrindo-se disputas entre as partes (ganho de captura aumenta), já que os direitos não foram bem definidos inicialmente, demandando que a estrutura organizacional que governa a troca se altere.

Portanto, tem-se que para a ECM as trocas econômicas podem ser coordenadas segundo a viabilidade de mensurar as diversas dimensões de um ativo e a alocação do direito de propriedade. Assim, em caso de custos de transação elevados, arranjos próximos à integração vertical devem ser os escolhidos. Em contrapartida, espera-se que relações de longo prazo, que assegurem a mensuração e o controle, sejam preferíveis, uma vez que as partes possam realizar adequações que possibilitem minimizar incertezas e perpetuar seu relacionamento. Desta forma, conforme as informações (mensuração) acessíveis, a ECM propõe a proteção e garantia de transferência de direitos de propriedade por meio de mecanismos de maior ou menor controle (*enforcement*) buscando evitar dissipação de valor. Entende-se que ECM e ECT não são oponentes e sim complementares para a explicação de formas eficientes de organizar as relações de troca. A complementaridade dessas teorias será abordada na próxima seção.

### 2.3 ESTRATÉGIA DA FIRMA E A COMPLEMENTARIEDADE ENTRE ECT E ECM

As principais abordagens de eficiência para a estratégia de negócios são a abordagem baseada em recursos (dependência de recursos), as capacidades dinâmicas e a ECT. No entanto, Williamson (1991a) adverte contra o uso excessivo de argumentos de poder das duas primeiras. Isso porque, para ele, o comportamento estratégico é distinguido em dois: *economizing*, tentativa de aumento da eficácia da organização e *strategizing*, que se refere à exploração de poder de mercado. Apesar desse reconhecimento, ele argumenta que economizar é mais importante: “*economy is the best strategy*” (WILLIAMSON, 1991a, p. 75). Da mesma forma, estudos com abordagens de posicionamento de mercado são omissas sobre mecanismos da ECT (ASMUSSEN *et al.*, 2021; FOSS; FOSS; KLEIN, 2018).

Tanto a abordagem de *strategizing* quanto a de *economizing* oferecem mecanismos distintos que geram heterogeneidade sustentada nos resultados competitivos o que leva alguns estudos admitirem que estas visões estão interligados e não podem, em geral, serem separadas

(ASMUSSEN *et al.*2021; FOSS; FOSS, 2005; FOSS; FOSS; KLEIN, 2018; MONTEIRO, 2010). Isso porque, é a presença dos custos de transação que torna possível o *strategizing* (COASE, 1960), que por sua vez torna caro proteger ativos e fluxos de renda contra os esforços de captura de valor (FOSS; FOSS, 2005; FOSS; FOSS; KLEIN, 2018).

Segundo Foss e Foss (2001) e Monteiro (2010), existe duas perspectivas quanto a questão central entre estratégia competitiva e os custos de transação. A primeira refere-se elevação dos custos de transação exógenos para sustentar poder de mercado. A segunda é quanto aos custos são endógenos, o objetivo é garantir que sua renda não seja dissipada. Williamson (1991a), deixa subentendido que *economizing* está relacionada a esforços de proteção de direitos econômicos de propriedade, conforme as partes reduzem a dissipação de valor e não pela busca de poder de mercado. Com isso, melhores controles ou incentivos internos (troca de informações, monitoramento) e formas contratuais protegem rendas contra desperdícios burocráticos (estrutura de governança mais adequada à transação) (MONTEIRO, 2010).

Nesse sentido, a ECT foca em custos de prevenção de apropriação de quase renda. Ou seja, custos preventivos de *hold-up*, que é na verdade custos de proteção (evitar dissipação) dos direitos de propriedade sobre os investimentos específicos na relação. Diante disso, custos de transação para Barzel (1997), são aqueles para proteger os direitos de propriedade econômicos, conforme o policiamento (monitoramento, inspeção e *enforcing*).

Logo, a adoção de estratégia de diversificação deve considerar custos de transação e de sua capacidade de projetar acordos adequados entre as partes da relação para evitar a dissipação e proteger direitos de propriedade. Assim, resultados econômicos dependerão do modo de atribuição dos direitos de propriedade permitindo que os problemas dos custos sociais sejam passíveis de resolução (MONTEIRO, 2010).

Entende-se que ECM e ECT não são oponentes e sim complementares para a explicação da estrutura de governança mais eficiente. Assim, havendo a possibilidade de garantir o direito de propriedade das dimensões do atributo transacionado pela mensuração das informações, a forma contratual é considerada. Em outras palavras, a relação entre os agentes econômicos pode ser perpetuada por contrato, protegido pelo direito legal, devido às informações mensuradas, mesmo havendo especificidade de ativos e possibilidades de comportamento oportunista. Conforme Souza e Bánkuti (2017) a ECM complementa o modelo da ECT proposto por Williamson com a inclusão de uma nova dimensão para análise empírica, a mensuração.

Para a ECT, a estrutura de governança adequada deve ser observada a partir da transação que se estabelece entre as partes. Nesse sentido, os custos de governança são descritos como



custos de prevenção de *hold-up*, já que diante de investimentos específicos, quase-renda são geradas, estando as partes sujeitas às ações oportunistas e de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Comparativamente, a ECM possui uma dimensão mais geral que a ECT, pois além de abranger a coordenação horizontal e a estrutura interna das firmas, ela mostra-se mais operacional. Isso porque, ela trabalha com a noção de mensuração ao invés de ativos específicos (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2018), possibilitando uma análise dinâmica.

Para a ECM, a mensuração de dimensões de um ativo fornece informações que garantem direitos de propriedade na transação entre as partes e indica a estrutura de governança adequada para a transação e construção de reputação ao proteger e distribuir valor (BARZEL, 2005). Os custos dessa estrutura são observados conforme recursos gastos com o policiamento (monitoramento, inspeção e *enforcing*) para proteger os direitos de propriedade das partes (BARZEL, 1997). Ou seja, custos de transação estão relacionados à presença da variabilidade e a difícil mensuração dos atributos, demandando maior controle (*enforcement*).

Para a ECT, apesar dos indivíduos serem racionais, eles o são de forma limitada, restringindo a capacidade de prever eventos futuros e de adquirir e processar todas as informações pertinentes para tomar decisões (WILLIAMSON, 1985). Também na ECM, a dificuldade de obter todas as informações pela mensuração prejudica a elaboração de contrato *ex ante* (BARZEL, 2005). Logo, ambas as teorias convergem quanto a incompletude dos contratos, devido à racionalidade limitada, não impedindo que indivíduos possam se comportar de maneira oportunistas aproveitando de lacunas.

Com isso, para a ECT maior especificidades dos ativos transacionados e risco de perda de valor *ex-post*, aponta a integração vertical como melhor opção para minimizar possíveis comportamentos oportunistas e custos de transação (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2018). Para ECM, a dificuldade de mensurar os ativos específicos carece de desenvolvimento de reputação e confiança em relações de longo prazo, ou mesmo a padronização, para reduzir a motivação à captura de quase-renda. Caso contrário, a relação deverá ser conduzida pela integração vertical (BARZEL, 2005).

Assim, o objetivo da ECM é maximizar o valor da transação, ao invés de minimizar os custos de transação como na ECT. Segundo Zylbersztajn (2018), a orientação de custo de governança evidencia os modos de governança extremos (mercado e integração vertical) para coordenar transações entre agentes, considerando as características da transação. Enquanto as formas alternativas a esses modos, são mais bem compreendidas se levado em conta as variáveis da ECM, como a mensuração e proteção de valor (ZYLBERSZTAJN, 2018).

Enquanto para Williamson (1985) a frequência da transação permite surgimento de reputação que funciona como uma salvaguarda nas transações, para Barzel (2005) relações de longo prazo produzem reputação ao reduzir o risco moral (*moral hazard*). Com isso, a reputação gerada entre as partes permite que as incertezas nas transações sejam minimizadas.

A complementariedade entre ECT e ECM, ajuda a entender a escolha pela estrutura de governança pois, mesmo havendo ativos específicos, se a mensuração das dimensões relevantes é possível e realizada, os contratos são mais adequados que a integração vertical. Deste modo, apesar da orientação de Williamson (1985) de integrar verticalmente sob alta incerteza, com a abordagem de Barzel, normas de procedimentos para fiscalização podem ser incluídos. Assim, esses procedimentos enfraquecem a incerteza quanto ao risco contratual e a apropriação de quase renda, permitem coordenação das partes envolvidas em uma cadeia e fornece meios adequados para mensurar e garantir direito de propriedade sob o ativo transacionado.

Espera-se que relações de longo prazo, que assegurem a mensuração e o controle, sejam preferíveis a integração vertical, uma vez que as partes possam realizar adequações que possibilitem minimizar incertezas e perpetuar seu relacionamento. Desta forma, com as informações (mensuração) acessíveis, a ECM propõe a proteção e garantia de transferência de direitos de propriedade por meio de mecanismos de maior ou menor controle (*enforcement*) buscando evitar dissipação de valor.

A estratégia de diversificação, inserida em um ambiente que promove riscos e oportunidades, pode demandar produtos com diferentes conjuntos de dimensões que demandam investimentos específicos (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005). Desta forma, a competitividade dependerá de relações sistêmicas, já que as estratégias podem ser limitadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística (FARINA, 1999).

Assim, conforme estratégia demanda maiores adaptações e coordenação a estrutura de governança pode não ser mais eficiente. Frente a isso, estruturas alternativas e mecanismos de coordenação devem permitir economias em custos de transação e mensuração, conforme ganhos de coordenação e criação, proteção de valor.

Destarte, a estratégia de diversificação relacionada a melhores controles internos e incentivos (troca de informações, monitoramento), mecanismos contratuais e estrutura de governança adequada, são instrumentos que permitem a proteção do direito de propriedade, a garantia do valor das dimensões para a transação e conformidade com exigências, promovendo coordenação e cooperação entre as partes. Em vista disso, compreender o papel que as cooperativas agropecuárias podem oferecer, conforme organizações internas, é essencial, já que elas são formas associativas únicas que envolvem coordenação vertical e horizontal.

Nesse sentido entende-se que, com a estratégia de diversificação, uma nova atividade pode ser inserida com foco em atender mercados finais, demandando investimentos das partes para que a transação aconteça e que podem ser específicos à essa atividade (WILLIAMSON, 1985). Tais investimentos podem ser necessários para a entrega de dimensões requisitadas pelos clientes, as quais podem ou não serem mensuradas (BARZEL, 2005).

Com isso, modos alternativos de governança devem ser estabelecidos para que investimentos idiossincráticos da nova atividade sejam protegidos, como indica Williamson (1985, 1996), pelo princípio de alinhamento eficiente discriminante. Com o uso de um contrato como instrumento de governança, mecanismos de garantia precisam ser incluídos, protegendo o direito de propriedade das partes da transação (monitoramento, inspeção e *enforcing*) (BARZEL, 1997). O contrato, como mecanismo de governança, possibilita remunerar e monitorar as partes, conforme a regra que ele traz, reduzindo a possibilidade de comportamento oportunista e de dissipação dos direitos de propriedade (*hold-up*), minimizando incertezas e garantindo padrões mínimos da transação.

### 3 NATUREZA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

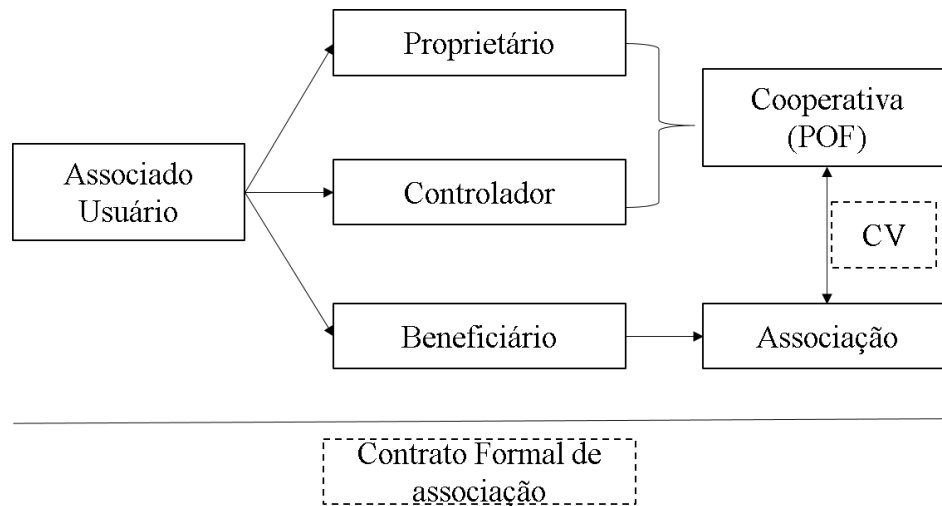
Diferentes teorias buscaram ao longo do tempo esclarecer a natureza econômica das cooperativas agropecuárias: como uma extensão de outras firmas (integração vertical dos agricultores) (EMELIANOFF, 1942); como uma firma independente (firma clássica) (SAVAGE, 1954; HELMBERGER; HOOS, 1962) como coalizão (STAATZ, 1983; SEXTON, 1986; ZUSMAN, 1992). Após tratar a visão da constituição da organização cooperativa, os trabalhos que vieram na sequência buscaram abordar a fase operacional (ZUSNAM, 1992).

Com a Nova Economia Institucional, desenvolvimentos teóricos foram realizados pela percepção da cooperativa comonexo de contratos (SHAFFER 1987; STAATZ 1987), pelas perspectivas de direitos de propriedade (*Property Rights Theory*) (VITALIANO, 1983; COOK 1995; HENDRIKSE E VEERMAN 2001) e das formas de governança híbridas (MÉNARD, 2007; CHADDAD, 2012).

Tais abordagens focavam principalmente na coordenação interna da cooperativa, concentrando-se nas relações das partes interessadas e suas implicações no desempenho cooperativo (MÉNARD, 2007). Os avanços nessa teoria permitiram a compreensão da cooperativa além do parâmetro competitivo, mas também pela sua forma organizacional, conforme alguns estudos (COOK, 1995; SYKUTA; COOK, 2001; FULTON, 1995; HENDRIKSE E BIJMAN, 2002; TRECHTER, et al., 2002; ZYLBERSZTAJN, 2002; CHADDAD; COOK, 2004; BIALOKORSKI, 2004; 2012; CHADDAD, 2012).

Diante dessa nova abordagem, observou-se que as cooperativas agropecuárias se diferenciam das demais formas organizacionais conforme a figura do usuário (membro associado), que é (1) beneficiário, (2) proprietário (financiador) e (3) controlador (DUNN, 1988). A figura do associado como beneficiário lhe garante uma relação de transação com sua cooperativa (Figura 3). Assim, as cooperativas são compostas por uma associação de membros (1) que são donos de uma firma (*Patrons-owned Firm-POF*) (2,3) que deve proporcionar-lhes benefícios baseados no clientelismo e não na posse de ações. (SHAFFER, 1987).

**Figura 3 - A figura do Associado na cooperativa**



Fonte: baseado em Shaffer(1987) e Dunn (1988).

Conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2021), a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária, com objetivo de que seus interesses sejam atendidos, através de uma empresa de propriedade comum e controlada de forma democrática. Logo, a cooperativa não é uma forma de integração horizontal (SEXTON, 1984), porque os associados são independentes, e também não representa uma integração vertical (EMELIANOFF, 1942; PHILLIPS, 1953), porque os membros são proprietários da POF, mas permanecem independentes para agirem livremente em suas propriedades. Assim, a cooperativa passa a ser vista como uma forma híbrida entre mercados e empresas (MENARD, 2007; CHADDAD, 2012).

Para Ménard (2007), os híbridos diferem da hierarquia em termos direitos de propriedade e decisão distintos e autônomos em relação à maioria dos ativos; e diferem dos mercados em termos de compartilhamento de recursos estratégicos, o que requer uma coordenação rigorosa além do sistema de preços. Os apontamentos de Ménard (2007) definem a estrutura de governança da cooperativa integrando elemento de transação e propriedade (SHAFFER, 1987; FENG, 2010).

Na origem das cooperativas, as relações entre elas e os associados são fundadas, principalmente, em um acordo horizontal formal (conforme contrato de associação) dependente de atributos sociais (COOK, 1995; BIALOSKORSKI NETO, 2012). Os produtores associados não possuem obrigações legais de transacionar na cooperativa, as relações são informais e livres, não há exigência de fidelidade ou de compromisso de entrega, e os direitos de propriedade são vagamente definidos e os rendimento coletivos (COOK,1995; BIALOSKORSKI NETO, 2012; HENDRIKSE; DENG, 2013). Segundo Cook (1995; 2018)

conflitos quanto reivindicações residuais surgem na relação associado e cooperativa e podem se agravar com a heterogeneidade dos objetivos e interesses. Os principais problemas<sup>25</sup> na ação coletiva (espírito de cooperação) são: “carona” (*free riding*), problemas de horizonte e de portfólio.

Ao longo do ciclo de vida, a cooperativa chega a baixo nível de capital social o que torna a estrutura de governação coletiva inviável, explica os problemas de propriedade comum da cooperativa e a perda de competitividade (COOK, 1995; HENDRIKSE; DENG, 2013). Conforme as cooperativas crescem em tamanho e número de associados, elas passam a exigir maiores adaptações e coordenação vertical, comprometendo a eficiência da estrutura de governança, já que os membros renunciam aos valores cooperativos e preocupam-se, sobretudo, com os benefícios econômicos individuais (HENDRIKSE; DENG, 2013).

É importante entender que a relação entre os associados e a POF não é regulada através de autoridade (*fiat*) como na empresa privada (WILLIAMSON, 1985). Isso implica que, a forma como mecanismos são criados para reduzir os custos de transação e permitir a geração de rendas em cooperativas são diferentes das firmas (IOF).

Outro ponto relevante é, a consideração do conceito de *netchain* proposto por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) baseado na teoria de Thompson (1967). Isso permite que os estudos sobre cooperativas do agronegócio sejam impulsionados, ao levar em conta que as cooperativas, estruturas horizontais, são coordenadas verticalmente conforme novos SAGs vão sendo inseridos (ZYLBERSZTAJN; 2005; BIJMAN, 2009; ILIOPOULOS; COOK; CHADDAD, 2016). As relações entre o associado e a cooperativa mudam e passam a combinar interdependências sequenciais (verticais), conjunta (*pooling*) e até recíproca (horizontais) (BIJMAN, 2009; CECHIN, 2013). Isso preconiza uma combinação de mecanismos de coordenação tratados na ECT e ECM com os tratados na literatura de Redes Inter organizacionais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

A coordenação vertical entre a cooperativa (POF) e o associado pode ser entendida como a habilidade na transmissão de informações, incentivos e controles ao longo do sistema (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Portanto, plano ou ação de gestão são recomendados para a coordenação da cadeia com intuito de minimizar os custos de transação, otimizar fluxos de produção ou capturar valor ao longo da cadeia (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

---

<sup>25</sup> O problema do “carona” ocorre quando novos associados usufruem, oportunisticamente, de ganhos provenientes da ação cooperativa feitos por gerações anteriores. O problema de horizonte está relacionado a busca benefício da econômicos no curto prazo. Já o problema de portfólio surge em razão dos investimentos de curto prazo sujeitam as cooperativas à maiores riscos. Cook (1995) identificou além dos três citados, mais dois relacionados à problema de agência: o problema do controle e o problema da influência.

Quanto a coordenação horizontal (análise de rede), o foco está nas relações entre empresas pertencentes a um determinado grupo, com intuito de gerar fontes de valor por meio de laços sociais, diversidade de conhecimento e novas informações (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Ménard (2004; 2007) afirma que organizações híbridas, como as cooperativas, os modos específicos de governança interna (autoridades) são o diferencial. Os associados, como parceiros autônomos, delegam direito de decisões para uma das partes que coordenará a sua ação, ao mesmo tempo que abrem mão de sua autonomia. Segundo Hendrikse e Deng (2013) os estatutos de associação das cooperativas são flexíveis em termos de atribuição de rendimentos e de direitos de decisão o que permite as cooperativas se adaptarem a novas circunstâncias, mantendo a atribuição de direitos de propriedade com os membros.

Essa autoridade (controle) varia no grau de formalização e centralização da tomada de decisões, sendo que nas cooperativas há uma mistura de mecanismos informais (confiança e reputação) e mecanismos formais (como um Conselho de Administração eleito), dependência mútua entre parceiros e da complexidade e turbulência do ambiente (MÉNARD, 2007; CHADDAD, 2012; HENDRIKSE; DENG, 2013). Cechin (2013) mostra que, ao contrário do que se pensava, mecanismos de controle hierárquico mais estritos têm um efeito positivo sobre o compromisso dos membros.

Segundo Zylbersztajn (1995), o cooperado cria com o tempo um compromisso confiável para continuidade da relação devido ao objetivo comum, motivado pela dependência econômica, nas várias operações de transferências de ganhos diretos e indiretos. Considerando uma cooperativa diversificada, o mecanismo interno de autoridade permite decisões centralizadas para coordenar, com menores custos de transação, várias cadeias produtivas junto aos associados. Ou seja, diante da diversidade de atividades paralelas, a cooperativa (autoridade) atenua lacunas nos contratos, organizando transações e negociando a distribuição de quase-rendas (MÉNARD, 2007; HENDRIKSE; DENG, 2013).

Diante disso, é importante também observar a proteção e distribuição dos direitos de propriedade (BARZEL, 1997). Isso porque, conforme se garante direitos nas transações que ocorrem junto ao associado, a cooperativa desenvolve reputação e que, junto a *path dependence* e estrutura de governança adequada, permite coordenação e cooperação entre as partes. Logo, a coordenação vertical assume um papel importante em conformidade com mercados competitivos. Por outro lado, implica em autoridade da cooperativa sobre as transações junto ao associado, necessária para lidar com a interdependência sequencial, para proteção e distribuição dos direitos de propriedade.

A relação de transação que ocorre entre associado e a cooperativa (POF) tem como pano de fundo a tríple relação e o contrato formal de associação (interdependência conjunta) com a finalidade de bem-estar e prestação de serviços aos associados. Manter o equilíbrio entre os interesses dos associados e do mercado representa um desafio para as cooperativas no estabelecimento de uma estrutura de governança, custos de transação, mensuração e maior eficiência econômica.

### 3.1 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

O contexto econômico, financeiro e político que circundam as empresas privadas também faz parte do ambiente das cooperativas. Mudanças que ocorrem nesses contextos proporcionaram consequências significativas às cooperativas que são forçadas a se adequar para sobreviver e buscar ampliar sua participação no mercado (FERREIRA, 2002; BIJMAN, 2010; GONÇALVES, 2016; PAIXÃO, 2017).

Para Trechter (1996), as razões que motivam o uso da estratégia de diversificação em cooperativas podem ser divididas como respostas a **fatores internos e fatores externos**. O primeiro relaciona-se com a melhoria do desempenho financeiro; redução do risco; melhor utilização dos recursos e atendimento às necessidades dos associados. O segundo, está ligado com a redução da participação no mercado; responder às necessidades da comunidade na qual a cooperativa opera, ou impulsionar o desenvolvimento econômico local (TRECHTER, 1996).

Estudos internacionais que contemplam a estratégia de diversificação em cooperativas, dedicam-se a identificar: as diferenças no comportamento entre cooperativas e empresas de capital aberto (HENDRIKSE; OIJEN, 2004; DENG, 2015); e empresas públicas (DENG; HENDRIKSE, 2013); os motivos para diversificação; a influência da estratégia de diversificação no desempenho econômico-financeiro (HENDRIKSE; OIJEN, 2004; BIJMAN, 2010; FENG et al., 2016).

Embora as cooperativas não tenham uma forte direção para o mercado, elas utilizam a diversificação para responder às mudanças no seu ambiente externo de forma semelhantes às de empresas privadas, podendo torna-las vulneráveis a ineficiências internas (SYKUTA; COOK 2001; GRASHUIS, 2018). Fatores relacionados a estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias, que as distingue das demais empresas, representam expressiva influência na alternativa estratégica de diversificar (COOK, 1995; FERREIRA, 2002; HENDRIKSE; OIJEN, 2004).



Apesar das evidências que colocam as cooperativas agropecuárias como fundamentais, tanto economicamente quanto socialmente, bem como suas particularidades em relação a empresas privadas, poucos estudos sobre diversificação focam neste tipo de organização como apontado por Hendrikse; Oijen (2004) e Gonçalves (2016). Em alguns países, a reorientação estratégica para um maior foco no cliente, tem levado a mudanças nas relações de propriedade, estrutura e no processo de tomada de decisão em cooperativas (CHADDAD; COOK, 2004; HENDRIKSE; OIJEN, 2004; BIJMAN, 2010; DENG).

Contudo, no Brasil, elas seguem o modelo tradicional e tradicional estendido, com maior proporção de contratos relacionais e informais, sem definição de direitos de propriedade privados por limitações institucionais (BIALOSKORSKI NETO, 2012; COSTA et al., 2013). Assim, buscou-se na seção 3.1.1, apresentar estudos que trouxessem conexão entre a estratégia de diversificação e a relação entre associado e cooperativas agropecuárias do Paraná

### **3.1.1 Estratégia de diversificação e a relação entre associado e cooperativas agropecuárias do Paraná**

Embora, tradicionalmente, as cooperativas não tenham uma forte direção para o mercado, observou-se que elas utilizam a diversificação para responder às mudanças no ambiente, podendo torná-las mais vulneráveis a ineficiências internas. Fatores relacionados a estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias, que as distingue das demais empresas, representam expressiva influência na alternativa estratégica de diversificar (COOK, 1995; FERREIRA, 2002; HENDRIKSE; OIJEN, 2004).

Nesse sentido, as pesquisas devem ir além do papel da firma cooperativa na estratégia de diversificação e buscar entender fatores internos, como a relação com o associado. Segundo Hendrikse e Oijen (2004) e Deng (2015) é o tipo de estrutura de governança da cooperativa que define a decisão de diversificação. Esse argumento mostra que a estrutura organizacional, e seu ajuste, dá suporte para o êxito das estratégias. A introdução de novos produtos e a melhoria da eficiência logística exigem esforços coordenados de todos os atores da cadeia de valor (FARINA, 1999; BIJMAN; CHADDAD; COOK 2004; ILIOPOULOS; COOK; CHADDAD, 2016). No entanto, ainda é pouco explorada a relação em cooperativas diversificadas junto aos associados (HENDRIKSE; OIJEN, 2004; DENG, 2015; GONÇALVES, 2016; MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; SILVA, 2019 REVER).

É possível observar, nos últimos anos, alguns estudos que abordam a relação de transação entre associado e cooperativa diversificada no Paraná (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; BORGES; SOUZA; BÁNKUTI; 2015; SILVEIRA, 2017; SARTORELLI; MACHADO; SILVA, 2019; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021). No entanto, essa relação é tratada de forma isolada, ou seja, conforme cadeias de produção específicas, não observando o impacto dessa nova atividade em outras que a cooperativa já coordena (MAKISHI, 2015). Ainda, há falta de observação sobre o interesse e críticas dos associados nessas relações conforme apontam Cechin (2013), Gonçalves (2016) e Spanavello *et al.* (2020).

Conforme a cooperativa passa a adotar estratégias de diversificação, critérios competitivos de novas atividades exigem adaptação a mercados dinâmicos e incertos. Muitos desses critérios estão ligados ao atendimento de requisitos referentes a qualidade, segurança alimentar e práticas sustentáveis. (FERREIRA, 2002; HEREK, 2009; SAES, 2009; GONÇALVES, 2016). Para isso, cooperativa que investe em novos escritórios, novos profissionais e técnicos, além dos investimentos industriais e tecnológicos para atender os produtores e as novas produções (CECHIN, 2013; GONÇALVES, 2016).

Da mesma forma, os associados também fazem investimentos para atender as imposições feitas pelas cooperativas para a nova atividade (MARTINS; SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016). Tais investimentos são específicos à atividade diversificada à medida que são pouco ou não reutilizáveis. Os estudos de Cechin (2013), Martins e Souza (2014), Borges; Souza; Bánkuti (2015), Sartorelli, Machado e Silva (2019), Cielo, Rocha Júnior e Sanches-Canevesi (2020), e Cunico; Souza; Schiavi (2021), observam aumento em investimentos específicos dos associados para cumprir com o requerimento de novos atributos de ativos em cooperativas diversificadas. Logo, tanto eficiência na planta industrial quanto nas propriedades dos associados são determinantes para o bom desempenho da estratégia de diversificação (MARTINS; SOUZA, 2014; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020). Os investimentos estão associados às dimensões do novo produto e sua variabilidade (ex. sabor, peso, texturas) que demandam ações operacionais (MARTINS; SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016).

Evidências apontam alguns contratos formais entre associados e cooperativas como iniciativas de coordenação da produção e garantia da qualidade, tais como: contratos de integração na produção de peixe (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021); aves (CECHIN, 2013; GUARESKI *et al.*, 2019; SARTORELLI; MACHADO; SILVA, 2019; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020) contrato de parceria nos suínos (MARTINS;

SOUZA, 2014; BORGES; SOUZA; BÁNKUTI; 2015); contratos formais no leite (SOUZA; BÁNKUTI, 2017; SUDRÉ; SOUZA; BOUROULLEC, 2021).

Tais contratos garantem o recebimento da produção, fornecimento de ração e assistência técnica gratuita em troca da criação e engorda dos animais. Apesar de assegurar o desenvolvimento da atividade e oferecer garantias para que os associados façam investimentos, o teor dos contratos nem sempre é compreendido por eles (MARTINS; SOUZA, 2014; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021). Cielo, Rocha Júnior, Sanches-Canevesi (2020), apontam casos em que o associado não leu nem assinou o contrato e que instruções para a atividade são repassadas pelos técnicos e em reuniões.

Por mais que haja contratos formais para coordenação entre associados e cooperativas, as relações entre eles na produção ocorrem principalmente por meio de acordos informais, tornando constante custos de negociação e resolução de conflitos (MARTINS; SOUZA, 2014; BORGES; SOUZA; BÁNKUTI; 2015; SILVEIRA, 2017; SOUZA; BÁNKUTI, 2017; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021). Procedimentos técnicos de manejo e infraestrutura, e normas sanitárias são exigências das cooperativas nas novas atividades, além das estabelecidas no contrato formal, e são constantemente renegociadas entre as partes para adequação (MARTINS; SOUZA, 2014; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021).

Diante disso, o compartilhamento de conhecimento e informações sobre as atividades que a cooperativa passa a oferecer é fundamental para aprimorar a coordenação. Suporte técnico para requisitos específicos de qualidade, reuniões, treinamentos aos associados e programas de qualidade são instrumentos identificados em cooperativas para isso (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020). Ademais, aprimoramento genético e a evolução das rações, são exemplos de recursos que permitem melhor conversão alimentar e outros atributos de qualidade, ao mesmo tempo que permitem maior coordenação por parte da cooperativa (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021). Conforme Cechin (2013) e Cielo, Rocha Júnior, Sanches-Canevesi (2020) as propriedades dos associados estão mais organizadas e estruturadas e há produtores mais informados sobre a atividade e abertos às novas tecnologias e aprendizados.

Entretanto, as exigências feitas para a atividade diversificada conforme acordos informais têm gerado custos extras ao associado, que não percebem retornos diretos para sua atividade (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; CIELO, ROCHA JÚNIOR, SANCHES-CANEVESI, 2020; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021).

Cielo, Rocha Júnior, Sanches-Canevesi (2020) apontam necessidades constantes de investimentos para atender a tais exigências, o que leva associados a dependência de financiamentos e permanência na atividade. Segundo Cechin (2013), os atributos de credenciamento das novas atividades (ex. bem-estar animal) não trazem informações sobre a qualidade real, mesmo após o consumo. Cunico; Souza; Schiavi, (2021) declaram que apesar do conhecimento dessas condições, a não mensuração impede a devida remuneração.

Mesmo quando a mensuração dos atributos ocorre, ela é realizada apenas pela cooperativa, e pela falta de clareza, traz dúvidas para os associados quanto aos resultados (MARTINS; SOUZA, 2014; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2021).

Além das exigências extras, evidências apontam que o contrato para a nova atividade passa a interferir, de maneira informal, em outras atividades produtivas do associado. Penalidades, bônus ou mesmo a continuidade da atividade contratada irão depender da entrega de toda a produção gerada na propriedade do associado à sua cooperativa (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; SILVEIRA, 2017; CIELO; ROCHA JÚNIOR; SANCHES-CANEVESI, 2020).

Observou-se que a estrutura de governança que se estabelece para a nova atividade ocorre tanto por contratos formais quanto informais. Ao assumir o controle da coordenação da atividade, a cooperativa passa a direcioná-la conforme requisitos que se alteram ao longo do tempo e são tratados por acordos informais junto ao associado. Isso permite a ela maior monitoramento e controle das atividades para atendimento dos requisitos de qualidade e do mercado, conforme técnicas de manejo e insumos.

Para o associado, o contrato formal para coordenar a nova atividade pode reduzir os riscos de variabilidade de preço e renda, garantir acesso ao mercado e proporcionar retornos mais elevados para produtos agrícolas diferenciados. No entanto, devido as questões informais referentes a atividade e as negociações que são realizadas *ex-post* ao contrato, eleva-se a incerteza na relação.

Considerando que as cooperativas são vitais para organização da produção e coordenação de partes de Sistemas Agroindustriais (SAGs) (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015; ILIOPOULOS; COOK; CHADDAD, 2016), é fundamental uma abordagem complementar da estratégia de diversificação com foco nos mecanismos de coordenação e estrutura de governança.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS, A RELAÇÃO COM ASSOCIADO E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Como indicado na seção 2.3, tanto a abordagem de *strategizing* quanto a de *economizing* dão ferramental para explicação das diferenças de desempenho das empresas. Dessa forma, ao se considerar a estratégia de diversificação das cooperativas, assume-se que ela se orienta para atender mercados finais e, a forma como ela faz isso, possibilita a efetividade dessa estratégia. Ou seja, a diversificação depende de como a relação de transação para atendê-la estará organizada (CHANDLER, 1962).

Logo, é fundamental entender o papel que as cooperativas podem desempenhar na obtenção de resultados competitivos, segundo as disposições organizacionais internas. É preciso considerar que, na origem, as relações entre a cooperativa e os associados são fundadas, principalmente, em um acordo horizontal formal dependente de atributos sociais (COOK, 1995; BIALOSKORSKI, 2012). Essa constituição é fundamental, pois oferece mecanismos sociais informais que podem minimizar problemas de comportamento oportunista, também apresentando características associativas únicas (SYKUTA; COOK, 2001; TRECHTER et al., 2002; ZYLBERSZTAJN, 2002; DENG, 2015).

Contudo, conforme as cooperativas se expandem horizontalmente (geograficamente) ou verticalmente para responder à intensificação da concorrência e de mercados (DENG, 2015; MARTINS; LUCATO; SILVA, 2019), elas se tornam grandes em dimensão e complexas em estrutura organizacional, levando a falta de capital social baseado nas relações sociais, focando apenas em termos empresariais (COOK, 1995; 2018; DENG; HENDRIKSE; LIANG, 2020). Com isso, dilemas sobre como organizar os muitos participantes e quais adaptações são necessárias no sistema de governança, se constituem (CECHIN, 2013; HENDRIKSE; OIJEN, 2004; HENDRIKSE; VEERMAN, 2004).

Diante disso, é importante esclarecer as premissas de custo de transação da análise, já que, se forem nulos, todas as ineficiências serão imediatamente negociadas, não importando a atribuição inicial dos **direitos de propriedade** (BARZEL, 1997; COASE, 1960). Sendo os custos de transação positivos, os resultados econômicos dependerão da **criação de valor** através de meios mais eficientes de organização. Assim, resultados econômicos dependerão do modo de atribuição dos direitos de propriedade (MONTEIRO, 2010).

Dessa forma, considerando estratégia de **diversificação relacionada** adotada em cooperativas, situação em que tanto associado quanto a cooperativa investem para que a transação de uma nova atividade aconteça, é necessária uma abordagem com foco em

mecanismos de coordenação e estrutura de governança. Nesse caso, a complementariedade teórica entre ECT (estruturas de governança) (WILLIAMSON, 1985) e ECM (atributos mensuráveis do ativo) (BARZEL, 2005) dá condições para observar novos formatos contratuais ou formas de governança, com potencial para apoiar a coordenação vertical para a estratégia de diversificação em uma estrutura horizontal.

A diversificação de produtos é uma das estratégias potenciais das cooperativas para responder a situações de mercado em mudança (DENG, 2015; MARTINS; LUCATO; SILVA, 2019). Atender condições competitivas conforme qualidade e exigências dos clientes finais (FERREIRA, 2002; SOUZA; BRAGA, 2007; RITOSSA; BULGACOV; FERREIRA, 2011), favorece o aumento da especificidade de ativos que, segundo Williamson (1985), e conduzem à integração vertical. Ao mesmo tempo, mudanças nesse mercado e de ambiente institucionais, demandam respostas adaptativas (WILLIAMSON, 1991b; 1996). A especificidade de ativos, então, pode estar associada às dimensões do novo produto e sua variabilidade (ex. sabor, peso, texturas), o que por sua vez, que demandam ações coordenadas (MARTINS; SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016; ILIOPOULOS; COOK; CHADDAD, 2016).

Assim, diante da diversificação, os aspectos comportamentais e de incertezas estão presentes (possibilidade de comportamento oportunista, explícito e implícito) o que requer coordenação entre as partes mais rigorosa e mecanismos de salvaguarda eficientes, já que mecanismos sociais não são suficientes para coordenar eficientemente a interdependência na cadeia de valor (CECHIN, 2013). Investimentos específicos na atividade diversificada podem criar riscos contratuais *ex-post* devido à possibilidade de comportamento oportunista (*hold-up*), que junto com incertezas consequentes das mudanças do ambiente (racionalidade limitada), causam condições para a má adaptação (MÉNARD, 2004; 2007; HENDRIKSE; VEERMAN 2001; ZYLBERZSTAJN 2002; CHADDAD, 2012).

Diante disso, propõem-se: **Proposição 1: A estratégia de diversificação relacionada na cooperativa agropecuária, demanda o uso de mecanismos contratuais que interferem nos atributos e dimensões da transação.**

Entende-se aqui que, a cooperativa com a estratégia de diversificação relacionada insere uma nova atividade que passa a produzir novos produtos destinados a novos mercados, mas que conserva a relação com as atividades já existentes ao manter a mesma base de fornecedores, no caso os associados (diversificação concêntrica). Por sua vez, esses associados diversificam suas propriedades ao aderirem à nova atividade da cooperativa. Ao mesmo tempo, a cooperativa passa a controlar novos estágios da cadeia produtiva (diversificação vertical), tanto à montante, pelos mecanismos contratuais junto aos associados, quanto à jusante, para se aproximar do

consumidor final, conforme industrializa a matéria-prima vinda do associado. Nesse sentido, a diversificação relacionada abrange tanto a diversificação concêntrica quanto a vertical (KNECHT, 2014).

Tradicionalmente, as relações entre associados e cooperativa não estabelecem obrigações legais de entregas na cooperativa e, quando elas ocorrem, há apenas algumas orientações mínimas quanto a dimensões de qualidade do ativo (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Além disso, os preços pagos são de mercado, os direitos de propriedade são vagamente definidos e os rendimentos são coletivos (COOK, 1995; BIALOSKORSKI NETO, 2012). A cooperativa tem o associado como beneficiário (usuário) e ao mesmo tempo proprietário e controlador (SHAFFER, 1987). Logo, esses elementos de particularidades dessas organizações, indicam a existência de dificuldades nas relações junto aos associados e de problemas contratuais.

Destarte, as estratégias de diversificação aumentam custos de transação, tanto pela ECT quanto pela ECM, o que pode justificar a ineficiência na estrutura de governança da cooperativa tradicional (COOK, 1995; BIJMAN, 2006; ILIOPOULOS, 2003; HENDRIKSE; VEERMAN, 2004). Teoricamente, o princípio democrático da ação coletiva poderia resolver o problema da adaptação *ex-post*, na relação entre a cooperativas e os associados, a menores custos burocráticos. No entanto, conforme a cooperativa passa a diversificar de maneira relacionada, a coordenação da nova atividade demanda maior controle da cooperativa, já que as relações junto ao associado passam a combinar além da interdependência conjunta, também a sequencial (BIJMAN, 2009; CECHIN, 2013).

Assim, em resposta às condições especiais de produção e de mercado, outras formas de coordenação, além do mecanismo de preços, devem ser utilizadas pela cooperativa, de acordo com requisitos particulares da relação de transação. Isso porque, segundo o princípio de alinhamento discriminante (WILLIAMSON, 1985, 1996), ambientes incertos e investimentos específicos à nova transação inserida com a estratégia de diversificação, demanda ajustes na forma híbrida das cooperativas, para que haja maior economia possível de custos de transação, conforme sua capacidade de adaptação.

Os custos de transação são, os custos *ex-ante* coletar informações para o acordo, assim como custos *ex-post* de ajustes e adaptações para manutenção da relação. Conforme a perspectiva de Barzel (1997, 2005), informações *ex-ante* sobre dimensões do ativo a ser transacionado, não o ativo em si, possibilitam a consideração dos custos de captura, proteção e transferência dos direitos de propriedade dessas dimensões, permitindo que a troca ocorra de maneira eficiente.

Conforme Ménard (2007), uma cooperativa sendo uma forma híbrida se diferencia de uma forma hierárquica pela manutenção de direitos de propriedade e decisão, distintos e autônomos, em relação à maioria dos ativos, entretanto, essa visão considera a tríplice relação de associação. Com a estratégia de diversificação, aspectos relacionados à competitividade da nova atividade exige maior nível de informações sobre as dimensões e atributos dos ativos transacionados e, com isso, transações mais especializadas junto aos associados, alterando a relação. A cooperativa (POF) passa a coordenar a relação de maneira rigorosa, mas para isso, os associados devem abrir mão de sua autonomia sobre a atividade, alocando direitos de decisão residuais à cooperativa (MÉNARD, 2004; 2007; CHADDAD, 2012).

O uso de contrato como instrumento de incentivos e de controle são determinantes para adaptação das estruturas de governança às mudanças, já que as partes que transacionam são autônomas. Assim, mecanismos de garantia precisam ser incluídos, protegendo o direito de propriedade das partes da transação (monitoramento, inspeção e *enforcing*) (BARZEL, 1997). O contrato, como mecanismo de governança, possibilita remunerar e monitorar as partes, conforme regra que ele traz reduzindo a possibilidade de comportamento oportunista e de dissipação dos direitos de propriedade (*hold-up*), minimizando incertezas e garantindo padrões mínimos da transação. Teoricamente, o princípio democrático da ação coletiva poderia resolver o problema da adaptação *ex-post*, na relação entre a cooperativas e os associados, a menores custos burocráticos.

A nova atividade inerente à diversificação precisa ser organizada de maneira eficiente para gerar rendas, já que os *outputs* dos associados são *inputs* das cooperativas indicando interdependências verticais (FERREIRA, 2002; SOUZA; BRAGA, 2007; MARTINS E SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016). Desta forma, as transações tornam-se mais especializadas junto aos associados ao contemplarem aspectos relacionados à competitividade da nova atividade.

Conforme a ECT e a ECM, na presença de especificidade de ativo e maior nível de informações, a governança hierárquica pode evitar perdas de valor (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005). No entanto, nesse tipo de governança os custos burocráticos são altos (WILLIAMSON, 1985), sendo que, a inclusão da mensuração e proteção dos direitos de propriedade possibilitam a adoção de estruturas de governança que tenham maior capacidade de maximização de valor da transação.

Diante disso, meios alternativos de salvaguardar as transações (ordem privada) possibilitam um alinhamento entre as partes, minimizando conflitos, para gerar, proteger e distribuir valor. (WILLIAMSON, 1985; MENÁRD, 2004; 2007; BARZEL, 2005). Dito de



outra forma, apesar de um maior nível de informações a respeito do ativo e aumento do seu nível de especificidade, regras objetivas de como a relação deve ocorrer facilitam a coordenação entre a cooperativa e associados, frente à dependência bilateral.

Assim, a estrutura de governança deve proporcionar proteção dos direitos de propriedade. Quando o Estado (direito legal) não oferece alternativas a um baixo custo, as transações podem ser direcionadas por mecanismo de regras informais conforme reputação das partes, protegendo direitos de propriedade (direitos econômicos) (ZYLBERSZTAJN, 2018). Com isso, por mais que haja contratos formais, (direito legal), eles são incompletos e pouco definidos (BIALOSKORSKI, 2012; MARTINS; SOUZA, 2014). Dessa forma, a falta de delimitação nos direitos de propriedade e as mudanças na infraestrutura e manejo levam a constantes renegociações e possibilidade de apropriação de renda pela cooperativa (GONÇALVES, 2016; MARTINS; SOUZA, 2014). Esse aspecto se agrava, caso a informação antecipada de demandas ou posterior, acerca do direito de propriedade transacionado não seja suficiente para redução de incertezas e geração de incentivos.

Considerando o ativo como um conjunto de dimensões, as transações que transferem os direitos de propriedade sobre tais, podem ser protegidas de forma legal (Estado), econômica (mecanismos privados e reputacionais) ou ainda podem ficar desprotegidas (domínio público) (BARZEL, 2005). Assim, o valor percebido pelo associado desse conjunto de atributos, a ser recebido, deve ser maior do que os que concederam em troca, para que a transação seja mantida (BARZEL, 1982).

Ao reduzir a incerteza nas relações, dadas melhores definições de direito de propriedade (BARZEL, 2005), os contratos podem estimular a continuidade dos associados na cooperativa pelos ganhos de renda e com isso, podem incentivá-los a diversificar sua propriedade para atender as necessidades da cooperativa por matéria-prima para nova atividade (diversificação concêntrica). Ao mesmo tempo, esses contratos à montante permitem que a cooperativa controle as principais dimensões dos produtos, monitore os processos produtivos dos associados e, no limite, exclua da atividade aqueles que não atendam às exigências (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; SILVEIRA, 2017; CIELO; ROCHA JÚNIOR; SANCHES-CANEVESI, 2020).

Com isso, para atender ao mercado final a cooperativa passa a diversificar de maneira vertical, podendo estabelecer normas ou parâmetros de ordem privada (regras para o jogo) na nova atividade diversificada, visando reduzir a incerteza do risco contratual e a apropriação de quase renda, e alocando direitos de propriedade. Com isso, incentiva os associados, pela perspectiva de distribuição de valor, conforme realiza mensuração, amenizando custos de

governança (BARZEL, 2005). Essa constatação permite propor: **proposição 2: ao controlar os procedimentos e normas, os mecanismos contratuais buscam alocar e proteger os direitos de propriedade na transação para incentivar a adesão à estratégia de diversificação.**

Como já apontado, a relação de transação do associado com a cooperativa (POF) é consequência do contrato de associação (contrato formal garantido pelo Estado) e que visa benefícios coletivos de seus membros, o que prejudicaria adaptação coordenada, que são fundamentais para as estratégias de diversificação relacionadas. Ainda mais considerando que, quanto mais a cooperativa diversifica e aumenta seu portfólio de produtos, direitos de rendas coletivos levariam a maiores oportunidades de *free-riding* (COOK, 1995; 2018) e possibilidade de baixa qualidade das dimensões dos produtos.

Com os mecanismos contratuais, a estrutura de governança da cooperativa para a nova atividade seria realinhada, possibilitando menores interferências de problemas derivados dos direitos de propriedade vagamente definidos da ação coletiva. Dessa forma, a mitigação de custos de transação pode ocorrer, tanto pelos encaminhamentos da ECT, quanto pelos da ECM, já que o contrato, visto como instrumento de incentivos e de controle, permite capacidade de adaptação dessa estrutura de governança a distúrbios.

Logo, com a estratégia de diversificação, a nova atividade inserida pela cooperativa junto ao associado, ao se alinhar às demandas do mercado, têm potencial de elevar a especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985), para atender novos atributos do produto (BARZEL, 2005), e com isso, exigir formas mais estritas de coordenação para melhor adaptação. Dessa forma, a cooperativa se torna responsável por processar e viabilizar informações sobre atributos do produto ou processo, de maneira a minimizar a racionalidade limitada e riscos transacionais, incentivando e controlando a relação para que ela se perpetue.

No entanto, é importante considerar que a cooperativa coordena uma pluralidade de atividades junto aos associados (MAKISHI, 2015). Ou seja, existem outras atividades na cooperativa (*commodities*) cujas relações de troca com o associado se orientam, tradicionalmente, pelo mecanismo de mercado-preço e com coordenação horizontal de maneira simplificada para organizar, coletar e vender os produtos dos associados. Logo, com a nova atividade inserida conforme estratégia de diversificação, ajustes na estrutura de governança comuns à cooperativa são necessários, conforme os preceitos de Williamson (1985; 1991b) e Barzel (2005). No entanto, tais preceitos de eficiência ignoram os efeitos desse acréscimo de atividade em outras transações já existentes, como no caso das cooperativas.

Dessa forma, tem-se a **Proposição 3: Mecanismos contratuais usados para estratégias de diversificação buscam estabelecer capacidade adaptativa para a transação de forma particular, com desdobramentos para outras transações existentes.** Assim, o contrato para a nova atividade pode influenciar a relação de troca de outras atividades produtivas (*commodities*) do associado com a cooperativa. Isso porque, há indícios de penalidades informais ou descontinuidade da nova atividade contratada em caso de não entrega de outras produções do associado à cooperativa (CECHIN, 2013; MARTINS; SOUZA, 2014; SILVEIRA, 2017; CIELO; ROCHA JÚNIOR; SANCHES-CANEVESI, 2020). Por conta disso, a cooperativa pode atuar como um pano de fundo em todas as atividades, exercendo maior ou menor controle, conforme mecanismos contratuais de coordenação vertical da nova atividade.

Modos específicos de governança da forma híbrida diminui lacunas nos contratos, conforme organiza transações e negocia a distribuição de quase-rendas (MÉNARD, 2004; 2007). Como consequência, a cooperativa consegue coordenar, com adequados custos de transação, várias cadeias produtivas junto aos associados. A forma cooperativa propicia condições para redução de custos de coordenação, possibilitando melhor capacidade competitiva frente aos concorrentes (outras cooperativas ou não). Como proposto, as novas atividades da diversificação se orientam de maneira mais coordenada, sendo necessário ajustes à forma de governança. No entanto, considerando a pluralidade de cadeias produtivas em uma cooperativa diversificada, o impacto dessa nova atividade em outras que a cooperativa já coordena junto ao associado deve ser considerada.

Conforme a cooperativa se torna mais diversificada, por considerar altos custos de coordenar cada atividade, uma estrutura hierarquizada pode se constituir. Diante de investimentos específicos à nova atividade, benefícios e serviços prestados pela cooperativa, os associados podem sentir-se mais dependentes e estarão menos inclinados a comportar-se de forma oportunista e menores serão os custos de coordenação. Cechin (2013) afirma que, mecanismos de controle mais estritos têm um efeito positivo na coordenação da atividade em cooperativas devido às características do relacionamento, que acabam resultando em maior comprometimento e competência dos produtores.

Para Menegário (2000) quanto maior o grau de diversificação das atividades de uma cooperativa, melhor será a qualidade dos serviços prestados e menor, portanto, a perda residual dos cooperados. Com isso, as cooperativas podem minimizar o aspecto negativo da retenção de sobras para capitalização, que é recorrente nas cooperativas brasileiras (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Ao mesmo tempo, essa conjunção pode gerar uma maior percepção de risco aos associados, caso haja falta de delimitação e garantias de direitos de propriedade na transação, pois margens desprotegidas podem levar a renegociações e chances de apropriação de renda, pela cooperativa. Isso pode refletir, ao longo do tempo, na redução de compromisso do associado e diminuição de vontade de investir capital próprio, comprometendo a existência da cooperativa ou de sua participação em uma cadeia produtiva (BIJMAN et al., 2011; BIJMAN, 2016; SPANEVELLO *et al.*, 2020).

Assim, a estratégia de diversificação interfere na delimitação da organização dos arranjos de troca e na constituição das relações dentro da cooperativa, não apenas em um nível de uma única transação. Dessa forma, é preciso considerar que, não apenas as novas transações interferem na avaliação e decisões sobre a relação entre associado e cooperativa, mas sim todo o histórico, ou seja, reputação e compromisso do associado.

Diante disso, entende-se que a eficiência da estrutura de governança para a nova atividade está associada ao princípio de alinhamento discriminante (WILLIAMSON, 1985, 1996), que junto à proposta de Barzel (1982; 1997; 2005) de custos de mensuração, possibilitam menores custos de transação, menor dissipação de valor pelo controle e incentivo pelas recompensas. No entanto, ao se considerar as cooperativas diversificada, a coordenação de atividades distintas cruza em um mesmo associado, quando este adere a mais uma atividade.

Logo, ao inserir novas atividades junto aos associados, além da cooperativa crescer, como indica a abordagem de estratégia de diversificação, a consideração do princípio de alinhamento discriminante entre atributos e estrutura de governança, deve ser ampliado. Com isso, essa tese contribui teoricamente ao agregar ao olhar da eficiência (WILLIAMSON, 1985) o impacto desses mecanismos de alinhamento (contratos) ao conjunto de transações já existentes, como as de *commodities*. Sendo assim, a nova transação, e o ajuste dos arranjos contratuais de coordenação vertical para que ela ocorra, pode ser considerada como um atributo em um contexto mais amplo de outras atividades (*commodities*), que podem ser influenciadas por esse atributo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção buscou-se apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para pesquisa empírica conforme o objetivo desta tese, que foi compreender como a estratégia de diversificação adotada por cooperativas agropecuárias reflete na relação junto aos associados. Diante disso, o desenvolvimento e tratamento da pesquisa foram encaminhados conforme natureza qualitativa. Por sua vez, a tipologia do estudo é exploratória e descritiva, com corte transversal e perspectiva longitudinal. Assim, conforme referencial teórico e elementos empíricos das cooperativas do agropecuárias estudadas, buscou-se análise de conteúdo para se chegar aos resultados.

### 4.1 NATUREZA, TIPO E CORTE DA PESQUISA

Pesquisas de natureza qualitativa utilizam abordagem interpretativa para questões de como a experiência social é criada e adquire significado, proporcionando descrições ricas e bem fundamentadas, o que demanda uma maior qualidade do processo (DENZIN; LINCOLN, 2005; VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Como a pesquisa busca um aprofundamento sobre relações em cooperativas agropecuárias, há a necessidade de expor sistematicamente, fatos e fenômenos dessa realidade para se obter informações sobre tal assunto. Diante disso a pesquisa do tipo descritiva é a indicada (TRIVIÑOS, 2007). Assim, por meio da complementaridade teórica entre a ECT e a ECM, a proposta foi trazer novas perspectivas sobre como a estratégia de diversificação impacta na relação junto ao associado.

O corte da pesquisa é transversal, já que a coleta dos dados foi realizada em momento determinado, mas com perspectiva longitudinal, permitindo a recuperação de informações passadas que auxiliaram na configuração do fenômeno atual, observado no momento da investigação, conforme orienta Vieira e Zouain (2004).

### 4.2 COLETA DE DADOS

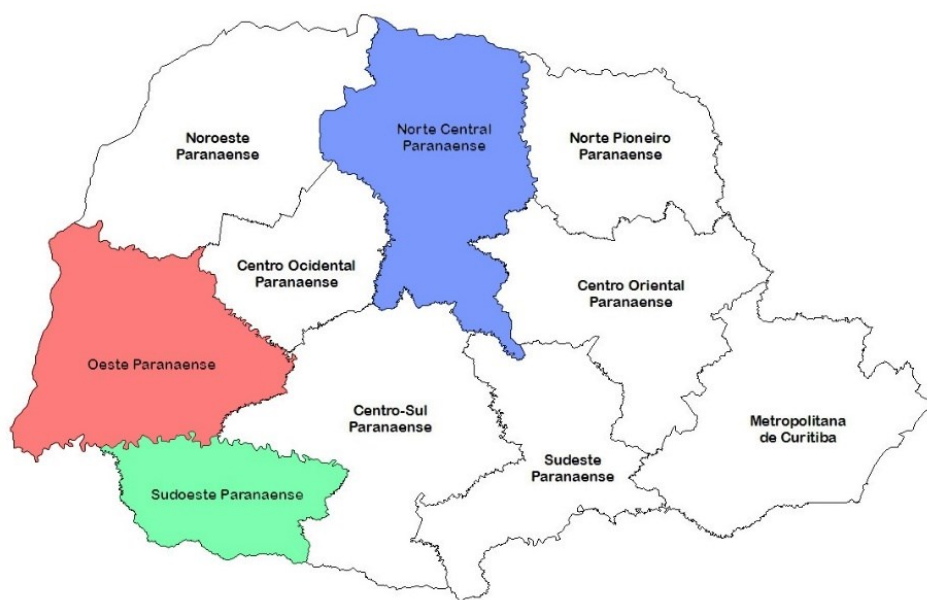
A coleta de dados foi realizada segundo dois tipos de dados: dados primários e secundários. Os dados secundários, foram coletados a partir de pesquisa documental e bibliográfica em materiais já existentes sem relação direta com o fato registrado, tais como: periódicos nacionais e internacionais, livros e capítulos de livros e artigos de eventos científicos. Ademais, alguns dados foram coletados a partir de sites e base de dados das

cooperativas e de órgãos responsáveis por reunir e controlar as informações sobre elas, como da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) e do Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-Paraná).

A coleta de dados secundários constituiu a fase exploratória junto ao primeiro contato com responsáveis por cooperativas e produtores rurais associados às cooperativas. Essa fase permitiu obter informações relevantes para entendimentos iniciais sobre as relações entre as cooperativas e os associados e questões sobre diversificação no Paraná.

Quanto aos dados primários, esses foram coletados por meio de entrevista semiestruturada para dar flexibilidade para o pesquisador e espontaneidade nas respostas dos entrevistados (FLICK, 2009; TRIVIÑOS, 2007). Dois roteiros foram elaborados para a coleta, um para os associados com atividades diversificadas com as cooperativas e outro para responsáveis pelas cooperativas (Apêndice I e II). As entrevistas foram realizadas em três mesorregiões do Paraná, conforme Figura 4, no ano de 2022, com gestores das cooperativas diversificadas estudadas e produtores associados a ela.

**Figura 4 - Mesorregiões das cooperativas estudadas**



**Fonte: elaborado pela autora.**

A seleção dos entrevistados foi realizada de maneira proposital buscando os sujeitos que pudessem fornecer maiores contribuições para a compreensão do problema (MERRIAM, 2002; CRESWELL, 2010). Neste sentido, buscou-se a consideração de alguns critérios para a seleção dos entrevistados, como: 1) estar localizado no estado do Paraná; 1) Cooperativas agropecuárias

com diversificação em suas atividades; 3) produtores rurais associados às cooperativas da pesquisa que tenham diversificação na propriedade. Os dados dos associados estão sintetizados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Caracterização dos associados entrevistados**

Cooperativa	Nº de entrevistados	Atividade inicial	Outras atividades	Tempo médio de associação (anos)	Tamanho da propriedade (ha)	Entrevistados
1	8	Grãos e leite	Aves e suíno	23,2	14,36	E1_A, E2_A, E3_A, E4_A, E5_A, E6_A, E7_A, E8_A
2	10	Café e grãos	Aves	37,21	15,0	E9_A, E10_A, E11_A, E12_A, E13_A, E14_A, E15_A, E16_A, E17_A, E18_A
3	9	Grãos e leite	Aves, suínos e peixe	29,95	28,6	E19_A, E20_A, E21_A, E22_A, E23_A, E24_A, E25_A, E26_A, E27_A
4	8	Grãos e leite	Aves, suínos e peixe	24,74	39,8	E28_A, E29_A, E30_A, E31_A, E32_A, E33_A, E34_A, E35_A
5	8	Grãos	Laranja	22,72	9,9	E36_A, E37_A, E38_A, E39_A, E40_A, E41_A, E42_A, E43_A

Fonte: elaborado pela autora.

Das cooperativas diversificadas do Paraná, realizou-se entrevista com gestores de cinco delas. Os dados dessas cooperativas estão descritos no Quadro 3.

**Quadro 3 - Caracterização das cooperativas estudadas**

COOPERATIVA	1	2	3	4	5
Tempo de atividade	54 anos	60 anos	59 anos	59 anos	27 anos
Associados	10 mil	9 mil	10 mil	25 mil	11 mil
Região	Sudoeste	Norte central	Oeste	Oeste	Norte central
Recebimento e comercialização	soja, milho, trigo, aves, suíno, leite e eucalipto	soja, milho, trigo, café, aves e eucalipto	soja, milho e trigo, aves, peixes, suínos, leite e eucalipto	soja, milho, trigo, mandioca, leite, aves, peixes, suínos e eucalipto	soja, milho, trigo, aveia, café e laranja
Marca própria	sim	sim	sim	sim	sim
abate	aves	não	Aves, peixe	aves, peixes	não
indústria	Sementes, rações e produtos à base de aves	Sementes, rações Pet Food (cães, gatos e peixes), Fiação, café	Sementes, ração, produtos à base de peixes e aves,	Sementes, ração, Produtos à base de peixes e aves, amido	Sementes, ração e suco de laranja concentrado/

			linguiças, mortadela, salsicha, vegetais congelados, pão de queijo, pratos prontos e pizzas.	modificado de mandioca e rações	congelado, Óleo Essencial de Laranja Prensado a Frio e D-Limoneno
<b>Parcerias</b>	suínos	aves	suínos, leite*	-	-
<b>Fornecimento ao Associado</b>	Loja de Insumos agrícola, revenda de máquinas agrícolas e implementos, peças, acessórios e produtos veterinários e Postos de combustível	Loja de Insumos agrícola, revenda de máquinas agrícolas e produtos veterinários e Postos de combustível	Loja de Insumos agrícola, revenda de máquinas agrícolas e implementos, peças, acessórios e produtos veterinários e Postos de combustível	Loja de Insumos agrícola, revenda de máquinas agrícolas e implementos, peças, acessórios e produtos veterinário e Postos de combustível	Loja de Insumos agrícola, revenda de máquinas agrícolas e implementos, peças, acessórios e Postos de combustível
<b>Supermercado</b>	sim	não	sim	Sim	sim

\* entregues a parceiros para abate e processamento

**Fonte: elaborado pela autora.**

Conforme as entrevistas com as cooperativas foram sendo realizadas, foi solicitado o contato de associados, que também foram indicando novos associados para a pesquisa. Assim, ao final, 43 produtores entrevistados e associados as 5 cooperativas estudadas. Os associados entrevistados possuem além de lavoura, pelo menos mais uma atividade que é industrializada pelas cooperativas. Observa-se que os associados entrevistados, são sobre tudo, pequenos produtores rurais tendo em média 13 alqueires de propriedade.

#### **4.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas**

De maneira a auxiliar na correspondência da coleta de dados primários com o referencial teórico constituído é essencial que os conceitos assumidos sejam definidos de maneiras constitutivas e operacionais. Para isso, buscou-se apresentar definições constitutivas (D.C.), conforme significados conceituais, dado por algum autor, ao que se pretende estudar e definições operacionais (D.O.) que serviram como orientação para identificação do conceito na realidade (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

##### **a) Estratégia de Diversificação**

**D.C.:** para Ramanujam e Varadarajan (1989) ela é definida como a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em uma nova linha de atividades, seja por processo de desenvolvimento interno, seja por aquisição, de tal forma que implique em mudanças em sua estrutura administrativa, sistemas e outros processos de gestão.

**D.O.:** são investimentos realizados pelas cooperativas em novos produtos, serviços, agregação de valor via industrialização, segmentos de clientes ou mercados geográficos. A estratégia de diversificação pode ser classificada como:



- **Diversificação vertical:** empresa passa a controlar novos estágios da cadeia produtiva, a montante ou a jusante.
- **Diversificação concêntrica:** novos produtos ou serviços são criados para novos mercados.
- **Diversificação relacionada:** utilizando recursos que a empresa já possui para entrar em novas áreas de atuação. Assim, quando ela diversifica de maneira concêntrica e vertical, pode-se considerar diversificação relacionada.
- **Diversificação conglomerada:** a nova atividade tem pouca ou nenhuma relação às áreas anteriores.
- **Diversificação híbrida:** quando uma empresa combina ou opera em ambas as estratégias para aumentar o seu nível de produtividade, bem como fornece vários bens e serviços aos seus clientes.

#### **b) Estrutura de Governança**

**D. C.:** Para ECT, elas são caracterizadas conforme seus mecanismos que coordenam as transações, e se configuram a partir do mercado spot, pelos contratos (híbridos) e via interação vertical (hierarquia) que possuem diferentes capacidades de adaptação (autônoma e cooperativa), controle administrativo e intensidade de incentivos (WILLIAMSON, 1985, 1991b; 1996). Para ECM, a escolha da estrutura de governança está ligada a necessidades de criação e transmissão de informações sobre o bem de troca, que permitem menor dissipação do valor do ativo de troca (BARZEL, 1982, 1997).

**D.O.:** são as formas que organizam as relações de troca entre os associados e as cooperativas, considerando capacidade em coordenar verticalmente essas relações, sua adaptabilidade, incentivo e controle.

#### **c) Atributos da Transação**

**D. C.:** Conforme Williamson (1985), os atributos de transação são: a frequência que a transação se repete; a incerteza presente na troca; o grau de especificidade dos ativos, que serão transacionados, os quais estão sujeitos a perda de valor se forem utilizadas em uma nova transação, diferente daquele para a qual foi definida inicialmente

**D.O.:** Ativos específicos são identificados por meio das características ou condições específicas (tanto de produtos quanto de serviços) que são estabelecidas nas relações entre os associados e a cooperativa e que podem gerar comportamentos oportunistas. Quanto à frequência, será

considerada a regularidade com que as transações ocorrem entre os associados a cooperativa. A incerteza (comportamental e do ambiente) é originária da ausência de informações que impossibilita a antecipação de como a outra parte vai se comportar e também o quanto ao comportamento do ambiente no qual as trocas ocorrem

#### d) Dimensões Mensuráveis

**D.C.:** as transações podem ser decompostas em dimensões (objetivas ou subjetivas) que quando facilmente mensuradas, permitem a garantia do direito de propriedade, mas quando são difíceis de serem mensuradas, aumentam os custos de transação e probabilidade de relações mais complexas (ZYLBERSZTAJN, 2018).

**D.O.:** são características dos produtos ou processos que são possíveis de serem mensuradas e comparadas com critérios pré-estabelecidos, possibilitando sua contratação e garantindo direitos de propriedade.

#### e) Direitos de Propriedade

**D.C.:** diz respeito ao direito sobre um ativo quanto: ao uso, a apropriação dos rendimentos e alteração de forma ou substância e são classificados em direito legal (garantido pelo Estado) e direito econômico (mecanismos informais). (BARZEL, 1997).

**D.O.:** observação quanto a proteção e captura de valor de dimensões que maximizam a transação e são divididos entre:

- **Direito legal:** mecanismos contratuais que dão garantias legais às cooperativas e aos associados na nova transação.
- **Direito econômico:** envolve mecanismos para controle sobre o produto que será trocado, tanto para a cooperativa quanto para o associado, no processo de criação e captura de valor econômico sobre o ativo.

**Quadro 4 - Categorias e subcategorias para análise**

<b>Categoria de análise</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Fonte</b>
Estratégia de diversificação	Concêntrica	Ansoff (1957) Knecht (2014) Kheng (2017)
	Vertical	
	Conglomerada	
	Híbrida	
Economia dos Custos de Transação	Especificidade do Ativo Frequência Incerteza	Williamson (1985)

	Estruturas de Governança	Williamson (1985; 1991b; 1996) Ménard (2004) Barzel (2005)
	Mecanismos de coordenação	
Economia dos Custos de Mensuração	Dimensões Mensuráveis	Barzel (1997; 2005)
	Direitos de Propriedade - Legal - Econômico	

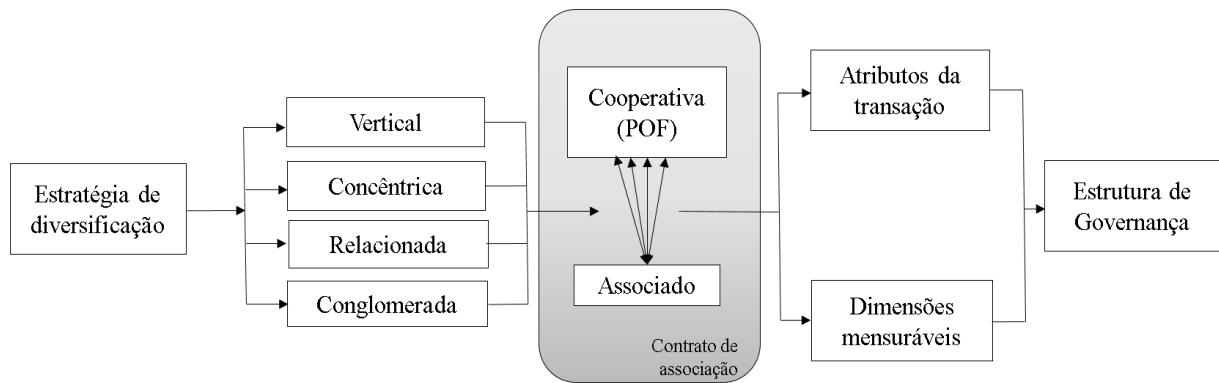
Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de organização e interpretação dos dados coletados foi orientado pela estratégia metodológica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Esse tipo de técnica permite realizar análise textual para pesquisa social, produzindo inferência de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada (BAUER; GASKELL, 2011). De acordo com Bardin (2016) o método de análise de conteúdo é na verdade um conjunto de técnicas que analisa as comunicações por meio de processos ordenados e objetivos com a intenção de descrever o conteúdo das mensagens.

Entre as técnicas de análise de conteúdo apresentadas por Bardin (2016), a utilizada neste estudo para o tratamento dos dados, foi a análise categorial. Tal técnica consiste na classificação dos temas a partir de categorias analíticas, com o objetivo de estabelecer ordem nos elementos de significação constitutivos da mensagem. Com isso, realizou-se a leitura de dados secundários sobre o objeto de pesquisa, visita a cooperativas, conversas informais com colaboradores e produtores rurais. Na sequência, foi possível descrever o problema, os objetivos e os conceitos teóricos orientadores. A categorização foi estipulada em conformidade com referencial pesquisado sobre o tema, nos objetivos a serem investigadas (MINAYO, 2009; VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Assim, a Figura 5 apresenta o esquema de análise com as categorias do estudo.

Figura 5 - Esquema de análise com as categorias do estudo



**Fonte: elaborado pela autora.**

A partir das entrevistas transcritas, realizou-se uma pré-análise (BARDIN, 2016) conforme leitura flutuante e uma análise inicial dos dados coletados, com atenção às categorias determinadas previamente. Após essa fase, explorou-se mais a fundo o material, com auxílio do *software* ATLAS.ti® versão 8, devido à grande quantidade de dados, para categorização e concentração. Para isso, utilizou-se os códigos EC para identificação dos entrevistados representantes das cooperativas e EA, entrevistados associados à cooperativa. Por fim, com as categorias adensadas, realizou-se uma análise reflexiva e crítica para interpretações inferenciais (BARDIN, 2016).

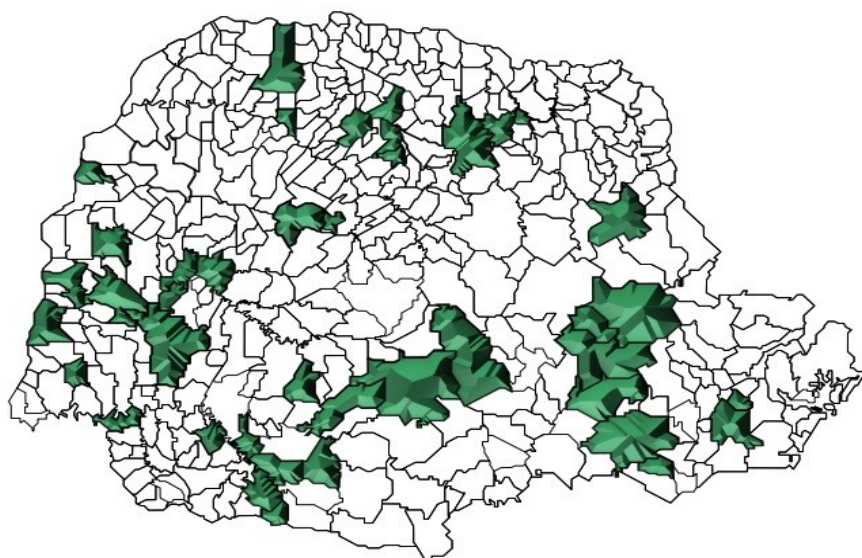
## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os dados primários coletados e, concomitantemente, são feitas as análises das informações com base no referencial teórico do estudo. Assim, essa seção se divide em quatro subseções conforme os objetivos específicos propostos e uma última com a discussão dos resultados e proposições do estudo.

### 5.1 CATEGORIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Conforme o primeiro objetivo específico, essa seção buscou **caracterizar as estratégias de diversificação em cooperativas paranaenses**. Para isso, buscou-se traçar uma linha do tempo com informações sobre cooperativas paranaenses e observar o comportamento das cooperativas estudadas quanto a diversificação, conforme as entrevistas e dados secundários. O cooperativismo paranaense é destaque no cenário nacional, composto por 58 cooperativas agropecuárias que reúne 193.734 associados. Essas cooperativas estão espalhadas por diferentes regiões (FIGURA 6), entre as quais, 17 sediadas na região Centro-Sul, 4 no Norte, 17 no Noroeste, 12 no Oeste e 8 no Sudoeste (OCEPAR, 2022).

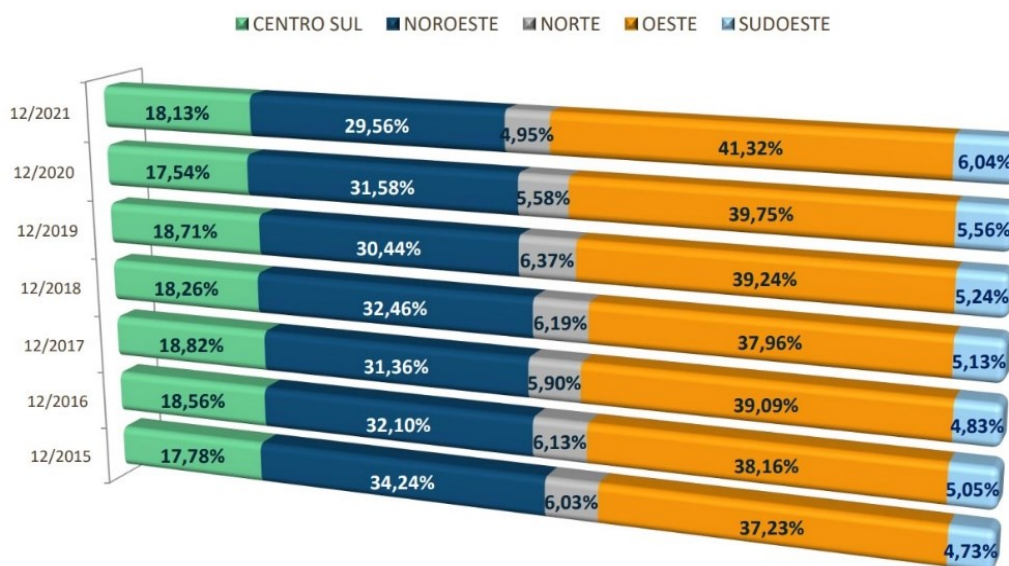
Figura 6 - Sedes das cooperativas agropecuárias paranaenses



Fonte: Ocepar (2022).

Essas cooperativas são responsáveis por 87,75% do total faturado da produção agropecuária do estado, sendo a região Oeste a mais representativa, conforme Figura 7. Já as exportações em 2021 cresceram 19,5%, chegando ao montante de US\$ 6,3 bilhões (OCEPAR, 2022).

**Figura 7 - Representação Regional das cooperativas paranaenses**



Fonte: Ocepar (2022).

Diante disso, estudos apontam bons resultados das cooperativas paranaenses e experiências com a diversificação (GONÇALVES, 2016; HEREK, 2009; VIEIRA *et al.*, 2019; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). Além disso, as cooperativas desse estado oferecem assistência técnica aos cooperados e diversificação da produção, evitando evasão do meio rural, ampliando a renda dos agricultores e fomentando a economia dos municípios (OCEPAR, 2019a). Como resultado, tem-se notícias sobre recordes de sobras e mesmo a antecipação de sua distribuição aos associados (OCEPAR, 2019b, 2019c). Das vinte e cinco maiores cooperativas do País, em 2021 (FIGURA 8), quatorze são do Paraná, e todas são diversificadas, dentre elas estão as cooperativas que fizeram parte deste estudo.

Figura 8 - As vinte e cinco maiores cooperativas do Brasil



Fonte: Forbes (2022).

As cooperativas do Paraná passaram a ter amparo do poder público a partir de 1930, primeiramente com Lei Estadual nº 32/1932, com controle oficial sobre as entidades associativistas e com Decreto 581/1938, espelhado no Decreto Federal 22.239/1932, em que estabeleceu o registro obrigatório das cooperativas (SERRA, 2013). A formação das cooperativas brasileiras foi promovida e estimulada pelo governo com a Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971) que instituía o regime jurídico das sociedades cooperativas. Nesse período estímulos governamentais foram dados às cooperativas, incentivando a entrada no processo de modernização agropecuária.

Conforme Serra (2013), as primeiras cooperativas foram a de produtores de mate (1943) e as de produtores de café, que abriu as portas para o cooperativismo na região Norte do Paraná no momento de crises das lavouras. No entanto, conforme o autor, enfraquecimento do ciclo econômico do café e frente a modernização da agricultura brasileira entre os anos de 1960 e 1970, propiciou desenvolvimento das cooperativas amparadas pelo Estado através da liberação de financiamentos subsidiados. Com isso, as cooperativas passam a apresentar um novo padrão no Brasil e, em particular, no Norte e no Oeste do Paraná as cooperativas empresas e por meio delas que os produtores rurais acessavam a agricultura moderna, bem como seus benefícios (SERRA, 2013).

As cooperativas estudadas com mais de cinquenta anos, iniciaram suas atividades para beneficiamento, armazenagem e comercialização, principalmente, de trigo e café e passaram também receber lavouras “tradicionalis” como milho, arroz e feijão. Além disso, buscavam oferecer assistência técnica e venda de insumos. Observa-se nesse período uma **diversificação concêntrica**, nos termos de Ansoff (1957), pois a cooperativa passa a receber outros produtos que o associado possui em sua propriedade, como já apontado por Martins e Lucato (2014; 2018), Sander e Cunha (2013) e Simão *et al.* (2017).

Entre os anos de 1975 e 1983, uma agricultura voltada para o mercado vai sendo adotada pelas cooperativas com a adoção da soja e destaque para diversificação e industrialização (IPARDES, 1985). Em meados de 1980, o Brasil enfrentou transformações no cenário político e econômico impactando nas cooperativas que precisaram se adequar para sobreviver (FERREIRA, 2002; PAIXÃO, 2017). A partir daí, observou-se as primeiras iniciativas para a diversificação das cooperativas motivadas por incentivos governamentais de anos anteriores.

Diante disso, as cooperativas estudadas passaram do recebimento e prestação de serviços para atuar também na industrialização dos produtos disponíveis em sua região, principalmente com a indústria de rações. O processo de modernização agropecuária, a tecnificação e mecanização no cultivo da soja estimulou a formação das indústrias. Observa-se nesse caso a **diversificação vertical**, conforme absorve estágios seguintes da cadeia de produção o que se alinha a descrição acerca da estratégia de diversificação apresentada por Ansoff (1957).

No entanto, com a intensa de industrialização dos produtos agrícolas nas cooperativas paranaenses na década de 1980, observou-se que a mecanização não atingiu todos os agricultores, prejudicando os de pequenas propriedades que viviam da exploração primária. Isso fez com que as cooperativas se afastassem de sua finalidade, a prestação de serviço e o bem-estar do associado (SERRA, 2013; CASAGRANDE, 2014). Então, após essa fase, a atenção das cooperativas estudadas se volta para os associados, ao passo que buscam fomentar a **diversificação nas propriedades**.

Com isso, as cooperativas investigadas tentam minimizar o risco de **monoatividade, gerar maior renda e manter os associados** no campo ao diversificar nas áreas de aves, suínos, leite, algodão e bicho-da-seda, nesse período. Ao mesmo tempo, elas investem em fábricas de ração, fiação, sistemas de integração e complexos industriais e parcerias para abate. Com isso, observa-se que os associados são incentivados a ingressarem em novas atividades devido a aspecto econômico, como apontou Moreira, Barreiros e Protil (2011) e Moreira *et al.* (2012). Nessa época é implantado os **contratos de parceria ou integração** como um mecanismo de coordenação entre as cooperativas e associados.

Logo, observou-se a diversificação concêntrica e também vertical, para escoar a produção para o mercado. Ambos os tipos de diversificação são incluídos no conceito de **diversificação relacionada**, como aponta Knecht (2014). Além disso, as cooperativas buscam criar novos entrepostos e supermercados, expandindo sua atuação e os serviços prestados aos cooperado.



Na década de 1990, o Brasil passou por uma crise econômica e seus efeitos repercutiram sobre as cooperativas devido insuficiência do crédito agrícola. Além disso, houve redução no preço da soja no mercado mundial, a abertura econômica e as frustrações de safra ocorridas (CASAGRANDE, 2014). Assim, observou-se que o crescimento das cooperativas reduziu e estabilizou-se, havendo a necessidade das cooperativas oferecer programa de troca e repasse de insumos<sup>26</sup>. Apesar disso, observa-se um esforço de algumas das cooperativas estudadas para industrialização conforme instalam, laticínios, fábricas de ração e destilaria. Nessa década, houve a fundação da cooperativa E5\_C, a que possui menos tempo de atividade, que iniciou com recebimento, beneficiamento e comercialização de soja, milho, trigo, café e venda de insumos, se assemelhando aos anos iniciais das demais cooperativas.

No período que compreende os anos 2000, observou-se um processo de crescimento das cooperativas, propiciados principalmente por programas governamentais<sup>27</sup>. Com isso, houve mudança na razão social das cooperativas, que passaram de agropecuária para agroindustrial e criação de marcas próprias. Além disso, as cooperativas estudadas aderem ao sistema de integração para as atividades de aves, suíno, peixe e laranja, visando a agregar valor no processo de industrialização. Diante disso, constatou-se que as cooperativas intensificam a comercialização e distribuição de produtos no mercado nacional e internacional.

Ações mais intensas direcionadas à exportação, para escoamento do produto final, foram observadas nas cooperativas estudadas nesse período, o que demandou maior atenção às exigências desses mercados. Logo, observa-se que além da diversificação, estratégias de internacionalização e diferenciação passam a fazer parte das cooperativas, em adequação às maiores exigências de mercados nacionais e internacionais, como já destacado por Ritossa, Bulgacov e Ferreira (2011).

Nos anos seguintes, as cooperativas estudadas intensificaram suas atividades industriais, ao mesmo tempo que buscaram se aproximar dos associados conforme ofereciam mais treinamentos, programas de qualidade e assistências técnicas especializada nas diferentes áreas.

---

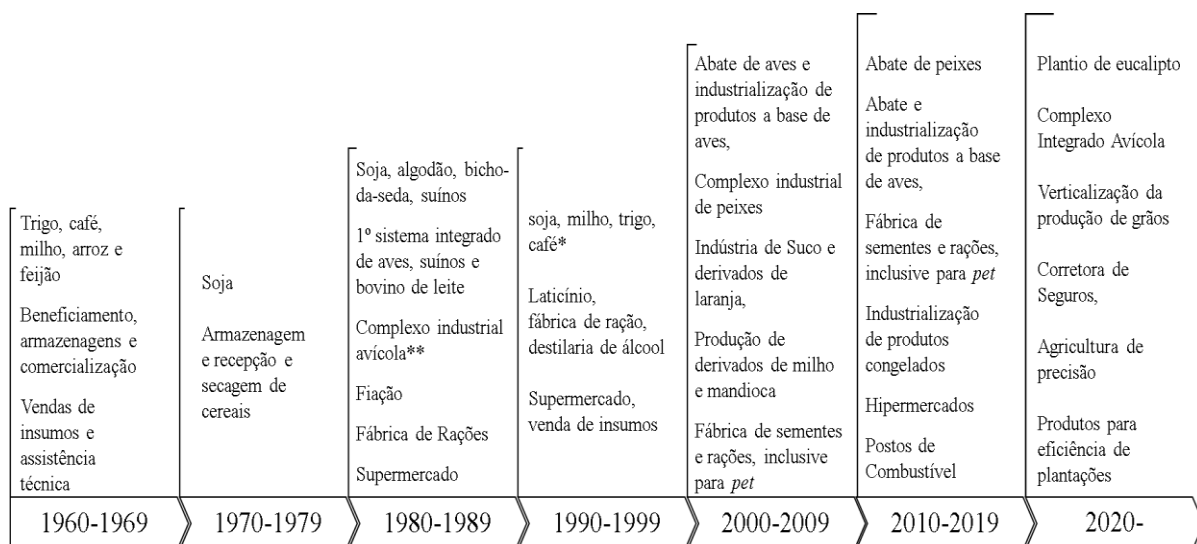
<sup>26</sup> Chamado de operação de “*Barter*” consiste em uma operação em que o produtor tem a possibilidade de trocar parte de sua produção por insumos que serão utilizados durante o processo produtivo, conforme lei Nº 8.929/1994.

<sup>27</sup> A Medida Provisória nº 1.175/1998 trouxe o RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, criado para restaurar e recapitalizar as cooperativas de produção agropecuária pós crise dos anos 1990. A partir da Resolução do Conselho Monetário Nacional no. 2471/ 1998 foi criado o Programa Especial de Saneamento de Ativos (PESA) que cuidava da renegociação da dívida dos agricultores devedores de mais de R\$200 mil.

Além disso, notou-se a busca por melhorar a eficiência dos insumos oferecidos aos associados (sementes, genética dos animais, rações e defensivos).

A partir de 2020 até os dias atuais, observa-se que as cooperativas continuam fomentando as atividades de diversificação nas propriedades potencializadas pela verticalização dos produtos e venda para mercados internos e externos, que elevou a preocupação com adequação a padrões competitivos. Ademais, elas buscam oferecer alternativas para minimizar riscos na produção, como observado pelo oferecimento de tecnologia para agricultura de precisão, serviço de corretora de seguros. Buscou-se compilar e sintetizar as informações das cooperativas estudadas ao longo do tempo na Figura 9

**Figura 9 - Diversificação em Cooperativas Agropecuárias paranaense**



Fonte: elaborado pela autora.

Pode se inferir pela Figura 9 que, conforme as cooperativas buscam incentivar a diversificação nas propriedades, um incremento na qualidade da produção pode ocorrer pelo aumento da capacidade operacional associado à maior coordenação da cadeia produtiva. Conforme informações coletadas a partir dessas ações, maior atenção foi requerida para fatores como: assistência técnica direcionada, treinamentos, programas de qualidade, certificações de produtos e processos, modernização de instalações no campo e na área industrial e a criação de produtos com marca própria. Também se destaca que, ao longo de toda história das cooperativas, estratégias de diversificação conglomerada, nos termos descritos por Ansoff, (1957), estão presentes. Nesse caso, evidencia-se a abertura de loja de venda de insumos agrícolas, peças e acessórios, revenda de máquinas agrícolas, supermercados e postos de

combustível, como forma de aumentar o seu nível de oferta de serviços aos cooperados e a comunidade.

Ao longo do tempo, as cooperativas buscaram alternativas para conseguirem se manter atuantes diversificando suas atividades. Com isso, procuraram reduzir riscos e dedicar-se a mercados com foco no consumidor final. No entanto, nem sempre essas estratégias estiveram direcionadas aos associados, principalmente quando passaram a atuar na SAG de soja, beneficiando apenas grandes associados e produtores. Ao terem em vista a priorização de seus associados, independente de tamanho de propriedade, os encorajaram a diversificar de maneira concêntrica, assegurando a compra, processamento e agregação de valor aos produtos da propriedade rural, diversificando verticalmente. Juntamente a isso, as cooperativas atendem a mercados finais, internos e externos, inclusive com produtos de marca própria. Dessa forma, a diversificação relacionada mostrou-se a mais adequada, permitindo a cooperativa atender clientes finais e também seus associados.

## 5.2 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO, ATRIBUTOS E DIMENSÕES DE TRANSAÇÃO

Conforme objetivo específico nesta sessão, buscou-se **identificar os atributos de transação e dimensões presentes na relação de coordenação entre a cooperativa e seus associados, em alinhamento a estratégia de diversificação**. Segundo Williamson (1985), os atributos da transação são: especificidade dos ativos, frequência e incerteza. As dimensões das transações, serão observadas como proposto por Barzel (1997; 2005), conforme sua mensuração e influência na proteção do direito de propriedade.

Como já observado, ao longo do tempo, as cooperativas passaram a incentivar os associados a diversificarem suas propriedades (concêntrica). Os gestores afirmam que a diversificação ameniza a dependência que o associado tem na produção de grãos, como relata E5\_C: “algum desses produtores eram pequenos e só com soja, às vezes dá uma frustração de safra e ele poderia quebrar. Então a diversificação ajudou eles também”. Isso se reflete na fala dos associados: E10\_A: “[...] antes eu tinha só a parte de grãos, é uma empresa a céu aberto né [...] com aviário dá uma certa garantia de renda né que não depende muito de clima”. O associado E31\_A também afirma que: “[...] na agricultura, em seis meses você planta ou soja, ou milho, ou trigo, mas com as intempéries você pode não ter colheita e aí não tem receita também, não dá para saber. No caso do peixe é uma atividade mais demorada que a ave, mas você sabe que depois daquele tempo está ali”.

Os associados relatam que, devido a propriedade ser pequena, a diversificação proporcionou estabilidade ao possibilitar mais geração de renda extra, e amenizar o efeito de questões climáticas que prejudicam as plantações. Conforme o associado E4\_A afirma: “Sem diversificação nem estaria mais no sítio porque a safra de verão a gente perdeu totalmente”. Assim, como relata E4\_C: “a diversificação dá possibilidade de maior renda e melhor qualidade de vida e com isso pode manter os filhos na propriedade”. Também se verifica na fala E35\_A: “[...] pega aquela área menos produtiva e planta laranja, entendeu? Uma área mais com pedra”.

Nas cooperativas estudadas, a **diversificação concêntrica** foi estimulada nos SAGs de aves, peixes, suínos, leite e laranja. Para isso, as cooperativas também **diversificaram verticalmente** para industrializar e agregar valor à produção do associado ou buscaram firmar parcerias para isso, constituindo assim, a diversificação relacionada. Com isso, as cooperativas passam a investir em estrutura industrial (abate, processamento e industrialização), em fornecimento de animais e mudas, ração e assistência técnica especializada na atividade. Também se observou que, para dar apoio nas atividades dos associados, as cooperativas passam a oferecer serviços e atividades como: como lojas de insumos, lojas de maquinários e implementos, e postos de combustíveis (**diversificação conglomerada**). Nos termos de Kheng (2017), o tipo de diversificação utilizado pelas cooperativas é a híbrida, já que ela diversifica de maneira concêntrica e conglomerada.

Os gestores se alinham ao falar sobre investimentos na diversificação relacionada: “[...] a gente montou a indústria de suco pensando na diversificação do nosso cooperado” (E5\_C), e também: “Na realidade quando começou, a ideia era beneficiar os pequenos produtores, aí montou o abatedor” (E2\_C). As cooperativas constroem complexos industriais investindo em infraestrutura física e tecnológica específicas à cada atividade, conforme falas convergentes dos gestores, como a do E5\_C: “O processamento é feito com máquinas e equipamentos para processar a laranja e fabricar o suco concentrado congelado”. Segundo E3\_C: “[...] o abatedouro é só para peixe, nem para outra espécie dá, é só pra tilápia”. Além disso, identificou-se que as cooperativas também investem em marcas próprias para comercialização dos produtos. Ao projetarem indústrias conforme as particularidades dos clientes e específicas a atividades, as cooperativas precisam que os *inputs* originários estejam de acordo com essas demandas, refletindo nas atividades dos associados. Conforme aponta gestor da E4\_C: “a gente tem uma indústria extremamente tecnificada, com tecnologia avançada e produtividade boa, precisamos dos parceiros com um aviário adequado”.

Segundo os associados, para o ingresso na diversificação relacionada, um elevado investimento é necessário para infraestruturas adequadas, dado que são específicas para atender

dimensões de cada atividade. Os associados E33\_A relatam: “[...] o investimento no aviário é grande, hoje está próximo a dois milhões de reais”. Para E19\_A, integrados da piscicultura: “[...] tem que investir bem no começo. Tem que ter licença, escavar tanque, tem o sistema de oxigenação, sistema de alimentação, mas depois é só apertar um botão”. Os associados também indicaram a constante necessidade de adequações para atualização do manejo e das estruturas de criação dos animais.

Para a diversificação no SAG de laranja, o investimento no pomar é considerado elevado pois, ele não é produtivo nos anos iniciais e a cultura é perene, como observa-se na fala do gestor E5\_C: “[...] vai pelo menos uns três anos para produzir e começar a ter retorno”. Isso leva a altos custos tanto em produção, quanto em caso de troca de cultura: “[...] é uma cultura que dá muita mão de obra. Toda semana tem que tá no meio da laranja, é quatro aplicações por mês (defensivo) brincando. Então tem custo alto, a mão de obra é cara, os insumos são caros” (E38\_A). Segundo E35\_A: “tem doença que não tem defensivo, se deixar crescer ela acaba se espalhando por todo o pomar. O protocolo é cortar o pé”.

Pode-se inferir que, diante de investimentos para a estratégia de diversificação relacionada, tanto dos associados para a nova atividade em que ele diversificou, quanto para as cooperativas no apoio e processamento dessa nova atividade, a **especificidade dos ativos** pode ser constatada estando entre média a alta. Tais especificidades, seguindo a teoria de Williamson (1985; 1996), estão, principalmente, relacionadas à presença de ativo **locacional** (distância entre a propriedade e o processador e condições de acesso a propriedade); **dedicados** (infraestrutura e adequações) e **humano** (experiência e conhecimento técnico). Nas transações nos SAGs de proteínas animal, ainda se identifica **ativos físicos** (peso, aparência e tamanho). Com a elevada especificidade é necessário maior controle que, nas considerações de Williamson (1985) e Ménard (2004), são sugeridos hierarquia e os híbridos. Com isso, a mudanças na relação de associados e cooperativas passam a reunir interdependência conjunta e sequencial (vertical), nos termos de Thompson (1967). Tal interdependência se justifica, pois, os *outputs* dos associados são *inputs* para as cooperativas para atender aos critérios de competitividade. Conseqüentemente, os investimentos nessa relação provocam dependência bilateral, devido aos seus custos serem irrecuperáveis (*sunk costs*) podendo implicar em perda de valor, caso não haja recorrência da transação (FARINA, 1999).

Notou-se que as cooperativas estudadas formalizam contratos com prazo indeterminado com seus associados para a diversificação relacionada, o que permite padronizar a **frequência**, identificada como recorrente, como classificou Williamson (1985) e toda produção é destinada à cooperativa. No entanto, há ressalva à cooperativa com contrato no SAG de laranja, em que

volume da produção entregue deve ser de 80% e a recorrência foi entendida como problemática, ocorrendo quebras contratuais por parte dos associados e que, segundo gestor da E5\_C, deverá gerar judicialização. Na diversificação relacionada nos SAGs de proteínas animais, a maior frequência das transações e o prazo indeterminado dos contratos (mínimo 8 anos), permitir menores incertezas para associados e cooperativas. Por consequência disso, pode haver desenvolvimento de reputação que salvguarde as transações (WILLIAMSON, 1985) e garantam as entrega das dimensões do ativo (BARZEL, 2005), evitando comportamentos oportunistas explícitos e implícitos. No caso dos problemas com a frequência no contrato da laranja, identificou-se que os custos de transação *ex-post* se elevam, como teorizado por Williamson (1985).

Os associados relatam que, com a diversificação relacionada, eles passaram a ter maior frequência de entrega de outras atividades que produzem em sua propriedade, mesmo sem obrigatoriedade legal. O associado E31\_A explica: “[...] eu tenho integração de peixe e de ave, eles cobram que eu entregue o leite também, porque não pode ficar entrando outras pessoas de fora da cooperativa lá, mas não tem contrato. Um dos motivos que podem levar a essa exigência são as questões de biosseguridade, principalmente, na criação de aves. Assim, pode-se entender que a relações entre associado e cooperativa possui uma dependência de trajetória (*path dependence*) nos termos de North (1990), em diferentes atividades. Isso reforça a frequência entre as partes, podendo constituir aspectos reputacionais, segundo experiências passadas.

Quanto ao atributo de transação **incerteza**, os gestores das cooperativas denotam que, para a diversificação relacionada, foi necessário levar informações para os associados que estavam resistentes a realizar a diversificação em suas propriedades, pois não acreditavam no projeto e não queriam investir. Como menciona E4\_C: “No começo tinha muitos incentivos com reuniões e viagens para que os associados pudessem ver, para poder mostrar a eles a viabilidade do negócio”. Essa afirmação também pode ser vista na declaração de E2\_C:

Quando a cooperativa montou o abatedouro, a gente incentivava os diretores e os superintendentes, aqueles que tinham condição para montar aviário, para ver se incentivava o cooperado, porque no início da atividade faltava avicultores. O cooperado tinha uma certa desconfiança se isso ia dar certo, ele pensava: e se eu montar e não der certo?

É relevante destacar que, alguns associados já haviam buscado diversificar suas propriedades por conta própria. No entanto, os gestores mencionam que experiências negativas os deixaram inseguros quanto a negociações. Segundo E20\_A: “eu não aguentava mais essa situação, entregava meu peixe, o comprador buscava e nunca me pagava”. Já o associado E27\_A afirma: “[...] eu tinha peixe particular, mas era uma dificuldade para levantar recurso,

para fazer o custeio do peixe e ainda tinha problema com a comercialização”. Experiências como essa também foram relatadas pelos associados em casos de vendas de grãos para cerealistas particulares. O associado E28\_A afirma que: “era complicado, você tinha que ir no banco pegar dinheiro, financiar. Mas depois eles convenceram que era um bom negócio e que ele compensava. Aí, a gente financiava com a cooperativa e ia descontando no lote”.

Ademais, com o estabelecimento de contratos formais para a diversificação relacionada, a cooperativa oferece condições de financiamento, preço conforme a produtividade, insumos, assistência técnica especializada e garante a compra do produto do associado. Isso é confirmado pelo relato de E20\_A: “a integração facilita muito, a cooperativa faz tudo, vão me trazer a ração, o leitão, se precisar de medicamento o veterinário vem aqui. A credibilidade que a cooperativa dá para nós e que nós damos para ela é um grande avanço”. Também afirma E5\_A: “[...] eu sempre oriento as pessoas que queiram entrar de sócio ou entrar numa parceria que façam isso, porque é uma garantia, é uma renda boa que o produtor tem e as sobras vêm somando todo o teu movimento”. Essa condição também pode proporcionar menores incertezas quanto as mudanças tecnológicas, já que a cooperativa fornece assistência técnica, palestras e treinamentos.

Nas diferentes atividades que o associado tem na propriedade, as condições climáticas foram apontadas como principais causas de incerteza que podem prejudicar a criação dos animais, o plantio, manutenção e colheita de plantações como a de laranja e de grãos e, por consequência, a produtividade das atividades. Isso pode causar alterações nas dimensões do produto (ex. tamanho, sabor, prazo de entrega) que podem impactar no preço pago aos associados e na venda para os mercados finais. Por sua vez, esses mercados podem indicar mudanças que precisam ser acatadas pela cooperativa e, muitas vezes, também pelos associados, como apontado por E23\_A: “A forma de produzir vai mudando conforme vai passando os anos. Vamos supor, tem que atender a questão ambiental se não nem aloja. O consumidor obriga e se você produzir um produto que ninguém quer, não consegue vender”. Isso também é identificado na fala de E19\_A: “Antes era exaustor, cortinas fechadas e sombrite na porta com nebulização de ar. Aí surgiu o tijolinho na lateral para o ar cruzar e tinha de molhar ele com nebulização. Hoje a cooperativa não quer mais nem ver isso, hoje é placa evaporativa”.

Questões climáticas e de dinâmicas de mercado, proporcionam incertezas consequentes e imprevisíveis (distúrbios), dando brechas a ações oportunistas, como apresentado por Williamson (1985; 1996), carecendo de controles mais intensos para o cumprimento do contrato. Entende-se que o empenho da cooperativa em trazer informações sobre a nova

atividade e contratá-la formalmente, reduz a insegurança do associado no novo investimento e o nível de incertezas para a transação. Isso porque, o contrato é capaz de enfraquecer a possibilidade de comportamento oportunista e a racionalidade limitada, minimizando a incerteza comportamental (WILLIAMSON, 1985), mas, é preciso que ele sinalize as condições para que a transação ocorra.

Com a diversificação relaciona, entende-se que, investimentos bilaterais são demandados para que a transação ocorra de acordo um conjunto de **dimensões do ativo** informada, nos moldes de Barzel (2005). Os entrevistados apontam que exigências para essas transações estão ligadas ao processo adequado de trato e manejo e demandam investimentos regulares para isso. Da mesma forma, os gestores afirmam da importância de atendimento dessas dimensões e a necessidade de investimentos para isso. Identificou-se algumas das principais preocupações nos SAGs de proteínas das cooperativas estudadas, como a biossegurança, conforme um conjunto de medidas técnicas que devem ser adotadas para evitar contaminação e propagação de doenças, como: isolamento do local de produção; Controle de trânsito de pessoas; higienização e tratamentos de resíduos; quarentena. Atendimento dessas medidas são necessários para garantir a biossegurança dos animais, ou seja, que não causem danos à saúde humana. Segundo E22\_A: “[...] eles vão trazendo as tecnologias para tudo, pra mais produtividade, garantia de sanidade, controle de doenças [...]”.

Algumas dimensões como peso, a conversão alimentar, mortalidade, tamanho, lesões no animal, dias de alojamento, sabor e aroma são valorizadas pela cooperativa nesses SAGs. Entretanto, nem todas elas estão indicadas *ex-ante* em contratos, pois podem não ser mensuráveis ou mensuradas *ex-post*, como indicado por Barzel (2005), não inferindo em melhores pagamentos. Segundo E28\_A, a piscicultura não bonifica a conversão alimentar igual à avicultura: “[...] não adianta você ter uma conversão boa e peso baixo porque você ganha na verdade por quilo não por cabeça”. O E4\_C, corrobora: “[...] o “calo de pé” não é bonificado, é muito mais para manter ele dentro do interesse do mercado, dentro de um formato de trabalho”. Para a laranja E35\_A afirma que: “o pagamento é feito pela caixa de 40,8 kg, sem nenhum tipo de classificação”. Isso prejudica gerar valor, distribuir e garantir direitos de propriedade e pode desmotivar a continuidade de investimentos nas atividades. Nessas condições, infere-se que, a maior frequência e o longo prazo das transações em SAGs de proteína animal e a dependência de trajetória do associado na cooperativa, são fatores que possibilitam a construção de reputação e garantem as entrega das dimensões do ativo (BARZEL, 2005), respaldando os contratos. Buscou-se sintetizar esses fatores no Quadro 4.



Quadro 5 - Atributos e Dimensões de transação

Atividades	Ativos específicos	Frequência	Incerteza	Dimensões mensuráveis
Algodão, café, milho, soja e trigo	baixa	Ocasional	Climática e preço	Peso
Laranja	<b>média, alta:</b> locacional, humanos. ativos físicos Dedicados	Recorrente ou nula	Climática	Peso
Aves, peixes e suínos	<b>média, alta:</b> locacional, humanos. ativos físicos dedicados	Recorrente	Climática, remuneração dos índices técnicos e retorno de investimentos	Peso médio, mortalidade; conversão alimentar; dias de alojamento; lesões no animal

Fonte: elaborado pela autora .

Com isso, diante dos atributos de transação indicados por Williamson (1985), destaca-se que a transação estabelecida para a diversificação relacionada, fica vinculada à investimentos específicos irrecuperáveis que geram dependência bilateral entre associados e cooperativa. Nessas condições, há contratação formal, coordenação mais estrita, nos termos de Williamson (1985) e Ménard (2007). Com isso, informações sobre o ativo são demandas (contrastando com outras relações já existentes transacionadas via mercado) minimizando incertezas comportamentais e trazendo recorrência à frequência das transações para atendimento de dimensões do mensuráveis de produto e processo (BARZEL, 2005). No entanto, as incertezas causadas por questões climáticas e de exigências de mercados, demandam reputação das partes para garantir o compromisso com a transação e a demanda de dimensões.

### 5.3 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO VERTICAL

Nessa sessão, **buscou-se caracterizar mecanismos de coordenação vertical utilizados para governar as transações junto aos associados a partir da diversificação.** Identificou-se que, as cooperativas buscam ingressar em novos mercados internos e externos com a diversificação relacionada e são desafiadas a enfrentar um ambiente competitivo, onde o foco está nos clientes finais. Conforme gestor E4\_C, os clientes finais fazem exigências que precisam ser cumpridas, podendo envolver leis de mercados internacionais ou certificações. Sua fala resume a convergência dos entrevistados quanto a condição desse aspecto: “a exigência dos nossos clientes é muito superior à média de mercado”.

O gestor E1\_C, reforça: “[...] vendemos hoje para mais de 50 países e cada um é uma exigência diferente. Nossa abatedora é uma das melhores da América em termos de modernidade porque já foi feito seguindo o padrão que vem de fora”.

Constatou-se que as cooperativas estudadas desenvolvem e firmam com os associados **contratos de parceria ou integração** (mecanismos formais), para que sejam coordenadas as atividades de aves, suínos, peixes e laranja. Nessas relações, o contrato de parceria torna a cooperativa responsável por fornecer assistência técnica, insumos (animais, mudas, rações, medicamentos, defensivos, transporte), garantir a compra, fazer o abate ou industrialização e comercializar o produto final. Por outro lado, o associado contratado para a criação, engorda ou cultivo e entrega da produção à cooperativa (fiel cooperado), estando sujeito a exclusão da atividade caso não cumpra com as condições contratuais. Logo, como indicado anteriormente, diante de interdependências entre associados e cooperativas para atender clientes finais e especificidade de ativos média a alta, pode se inferir que os contratos de parceria são utilizados como mecanismos para gerenciar as transações em formas híbridas para salvaguardar as partes, preservando incentivos e a autonomia como apontado por Williamson (1991b; 1996).

Destarte, os associados sabem da importância da regularidade de entrega para manter a indústria de processamento, como se observa: “[...] a fábrica, o abatedouro depende de nós. Então eles estão orientando, incentivando e trazendo tudo que é melhor para a gente produzir ave, peixe para eles” (E27\_A); “[...] tem um volume mínimo de laranja para a fábrica ficar viável porque senão acaba tendo mais prejuízo (E39\_A). Para garantir matéria-prima, a cooperativa passa a interferir na produção do associado com incentivos tecnológicos e de gestão conforme regras e parâmetros (controles) para que a transação ocorra. Segundo E29\_A: “antes não era assim, hoje tem que ter tudo organizado, tudo dentro dos conformes para o cuidado com o animal”. Segundo E20\_A: “[...] de 15 anos atrás para hoje mudou tudo. Mudou desde genética de todo plantel da cooperativa, a ração mudou. Com a integração mudou bastante e o cuidar da ave não continua o mesmo, exige mais cuidado, mais cautela. Mas mudou para melhor ainda [...]”.

Conforme afirma o gestor de E1\_C, os contratos mostram que a atividade é de responsabilidade de ambas as partes e permite demonstrar um vínculo com a cooperativa, para também poder obter financiamentos bancários. O gestor E3\_C destaca a importância de tais contratos como forma de resguarda de vínculos trabalhistas. Além disso:

[...] fica claro e muito bem demonstrado quais são os critérios da remuneração desse produtor, ou seja, pelo que ele é pago na produção dele é, uma relação de parceria. Ele vai ver que ele pode interferir na produção positiva ou negativamente e vai ter compensação ou penalização. Isso tudo muito transparente, não há dúvida e não há questionamento. (E4\_C).

Os associados sabem da importância de estar em conformidade com os contratos, como demonstra E21\_A: “O contrato de parceria fala o que pode e não pode fazer. Você não pode criar outros animais junto, você não pode criar frango caipira e tem uma tabela com a forma de pagamento [...]”. Observa-se também na fala do suinocultor E23\_A: “[...] a cooperativa passa o manual de produção, sabe os produtos conforme as fases, tem tudo no manual para ser seguido”. No caso da laranja, a preocupação é o volume e recorrência da transação, como se observa: “O contrato na laranja funciona mais ou menos como o da integração de ave, eles dão as mudas, insumos, defensivos, assistência e garantem a compra, em troca há uma fidelidade de entrega” (E39\_A). O entrevistado E36\_A ratifica essa afirmação: “[...] eles dão as mudas e assistência que a gente precisa, depois tem que entregar 80% da produção para a fabricação de suco”. Entende-se que ao mesmo tempo que as orientações de clientes finais, elevam níveis de investimentos específicos para atender dimensões dos produtos, elas podem servir como normas ou parâmetros privados (regras para o jogo), para que a transação ocorra, como teorizado por Williamson (1991b; 1996). Do mesmo modo, elas também podem viabilizar que certas dimensões se tornem mensuráveis, e, quando mensuradas, constitui um arranjo que protege parte dos direitos econômicos por regras formais do direito legal (BARZEL, 2005).

O exercício de coordenação associado à forma híbrida pode ser identificado pela ciência dos associados acerca da aplicação de penalidades, e até rescisão contratual, em caso de desvio da produção ou insumos, descumprimento das normas de biossegurança e biosseguridade e persistência de resultados técnicos abaixo do esperado. O entrevistado expõe E30\_A explica: “[...] um exemplo, se o produtor usar um medicamento, antibiótico, tanto nas aves como no peixe sem a recomendação da cooperativa, isso pode levar a perder o contrato de parceria”. Por outro lado, os gestores concordam quanto a clareza dos contratos e justificam sua função de atender a um contexto de interdependência: “[...] fica claro e muito bem demonstrado quais são os critérios da remuneração desse produtor. Então ali você tem uma relação de parceria” (E3\_C). Também se observa: “Está tudo dentro da tabela, ela vai dar o valor que é o mesmo para todos os produtores. É uma tabela aberta e ele pode calcular e pode ir lá discutir porque que é assim, porque que é assado (E1\_C)”. Tal condição incentiva, na medida em que reduz a incerteza, amenizando custos de governança, e aloca direitos de propriedade, definindo coordenação, menores conflitos e promovendo eficiência (WILLIAMSON, 1991b; 1996; BARZEL, 1997).

Nas cooperativas com contratos em SAGs de proteína animal, o pagamento da produção é realizado considerando **cálculos de bonificação e penalização**: “o produtor que tem melhor desempenho tem melhor remuneração conforme os índices técnicos” (E20\_A). O gestor E3\_C,

afirma: “[...] contrato de integração é por meritocracia, em qualquer uma dessas espécies que nós falamos (aves, peixes e suínos), o produtor que tem melhor desempenho, tem melhor remuneração, baixo desempenho pior remuneração”. Os contratos de parceria nos SAGs de aves e suínos inclui um rol maior para remuneração da produção como apontado por (E15\_A): “Tem o índice de eficiência produtiva e varia conforme o peso, conversão alimentar, mortalidade e dias alojado. Tem o “calo de pé”, se o frango foi com até 10% de calo, você tem uma bonificação, depois até 30 é outra menor, até 40, menor e depois disso não tem bonificação”. Destaca-se, que o uso de bonificações ou descontos evidencia a mensuração como necessária nesse processo de diversificação, dado que a identificação das dimensões e sua remuneração permitem a distribuição e garantia de direitos de propriedade e estimulam a continuidade nos investimentos e eficiência da estrutura de governança (BARZEL, 1997; 2005).

No entanto, nem todas as cooperativas consideram a dimensão de “calo de pé” na remuneração, como já indicado, mas orientam os associados para esse cuidado, pois é de interesse de alguns mercados externos. Relatos distintos ratificam a importância do atendimento das orientações da cooperativa. Para E3\_A: “o técnico dá instrução vendo o que aconteceu lá fora na China na Ásia, que lá o pé da ave é muito valorizado. Há cobrança da área técnica, mais bonificação por isso não tem”. O associado E18\_A afirma: “Às vezes a cooperativa chega e fala que você vai ter que fazer de tal jeito porque esse produto vai para um corte que é específico e daí tem que seguir a norma. Então você tem que estar sempre se adaptando, sempre conforme a área técnica”. Segundo E24\_A: “Tem uma linha de peixe que é destinada à exportação e o peixe tem que ficar um tempo a mais alojado. Daí você recebe um pouquinho diferente, mas é bem pontual é bem pouquinho”.

Também se notou que o atendimento a critérios de certificações oportuniza melhores ganhos aos associados, à medida que atingem determinada pontuação segundo uma ficha para controle de diversos pontos relacionados a adequações de infraestrutura e de procedimentos, como afirma E33\_A:

[...] todo lote tem um *check list* que a gente tem que cumprir conforme eles pedem. São mais de 100 itens e tenho que cumprir no mínimo 80 para estar dentro. Mas eles sempre querem que a gente melhore, que a gente modernize, então acima de 80 você recebe uma bonificação que compensa, dá um incentivo e eu divido com o funcionário que é quem cuida.

No SAG da laranja, identificou-se que o contrato estabelecido junto ao associado oferece permuta de mudas, insumos, defensivos, assistência e a garantia de compra, em troca há uma fidelidade de dez anos, como forma de garantir um volume mínimo para viabilidade da indústria. Além disso, o contrato obriga que oitenta por cento do volume produzido pelo

associado seja entregue à cooperativa. Contudo, como já apontado, quebras contratuais constatadas nessa relação. O entrevistado E39\_A afirma que alguns associados que ele conhece não viram benefícios com suas plantações. Segundo ele: “[...] não devem ter feito a conta certa. Eu não reclamo, mas eu sei que tem associado vendendo para atravessador”.

Como identificado na fala do entrevistado O E42\_A: “eu tenho integração com eles, tenho que entregar lá. Mas eu estou fazendo o seguinte: como minha laranja é de ponta, vendo como de mesa e compro uma laranja mais fraca e entrego no lugar”. O entrevistado E38\_A afirma: “[...] você vai cuidar da laranja, uma laranja bonita, laranja lisa, docinha e se você entregar na cooperativa é para fazer suco, eles não pagam a mais”. Por outro lado, conforme afirma o gestor E5\_C, a cooperativa incentiva a atividade, deixando que o associado negocie vinte por cento da produção a preço de mercado *in natura* (laranja de mesa), que possui um preço melhor.

Dessa forma, no caso do SAG da laranja, identificou-se que o contrato busca volume e não dimensões do produto, já que a processamento de sucos não as exige. Contudo, ele não se mostra capaz de inibir fenômenos comportamentais de risco moral (*moral hazard*) dos associados, devido a informações assimétricas, que se beneficiam de recursos oferecidos pela cooperativa, mas ocultam informações do ativo. Esse aspecto pode gerar comportamento oportunista do associado na relação, como indica Williamson (1985), conforme problema de “carona” (*free-riding*), como classifica Cook (1995; 2018) ou até mesmo a saída (*hold-up*) dos produtores que alcançam dimensões valorizadas pelo mercado, conforme prevê Barzel (2005).

Apesar de nem todas as orientações para entrega de dimensões de valor serem consideradas no contrato para remuneração, observou-se casos de premiações, em cooperativas nos SAGs de proteínas animais. Essas premiações contemplam associados que atingem melhores classificações gerais, conforme alguns critérios pré-estabelecidos, que não estão no contrato e podem mudar: “Todo mês tem uma premiação para os integrados que se destacam, que tem o melhor lote. Mas tem que estar tudo perfeito, não pode ter calo no pé, nem no peito ou algum outro machucado” (E1\_C) e “A gente faz premiações todos os anos para os melhores resultados dos integrados (E3\_C). Segundo o piscicultor E20\_A: “[...] já ganhei prêmio por ser bem pontuado dentro da integração e muitas vezes eles usam o que eu faço na minha propriedade para dar exemplo nas reuniões para os outros produtores”.

Destarte, os critérios estabelecidos pelos contratos de parceria (direito legal) para condições de troca e cálculos de pagamentos aos associados, permitem a cooperativa monitorar a atividade, estando de acordo com as orientações de Williamson (199b; 1996), pela menor possibilidade de comportamento oportunista e de racionalidade limitada. Assim, é possível

reduzir a dissipação de valor do ativo e garantir direitos econômicos pela menor variabilidade das dimensões, nos termos de Barzel (1982; 2005), já que o associado é um fiel depositário, e recebe a ração e os animais tendo coparticipação durante alojamento para criação e engorda.

Identificou-se que nas cooperativas estudadas uma convergência ao falar do diferencial frente a empresas particulares ao fornecer informações para aperfeiçoar o trabalho do associado em suas atividades: “hoje o produtor tem que estar bem-informado, ele tem que ser meio técnico para ir bem” (E1\_A). Esse fato é notado pelos associados: “Ela faz treinamento para produtor, palestras, dias de campo, coisa que as outras empresas não fazem. Então ela sempre está buscando fazer alguma coisa diferente para você ficar nela” (E17\_A). O entrevistado afirma:

O particular ele não investe em tecnologia, em pesquisa. Ele não traz variedades, ele não dá treinamento. Com a cooperativa o técnico vem na propriedade explica como que é feito, traz informações de mercado, de tecnologias, como que funciona. Nós temos o nosso agrônomo para atender um número de produtores, a gente marca visita e as vezes ele vem no mesmo dia. Ele cuida, ele indica produtos que estão sendo lançado [...].

Conforme os associados aderiram à parceria em proteínas animais, eles apontam diferenças quanto a qualidade das rações e boa genética de pintainhos, leitões e peixes. O associado E18\_A relata: “[...] os primeiros lotes de ave foram abatidos com 900 gramas, hoje chega com 3.600 quilos. A genética e a ração vêm melhorando e com isso os resultados também melhoram”. Além disso, as orientações técnicas de profissionais auxiliam no processo. O associado E27\_A lembra: “[...]a ração é diferenciada, não precisa dar tanto. Lembro que no início eu falava para os técnicos que os peixes iam passar fome”. Esses fatores, são preponderantes para os índices de pagamentos aos associados e ao serem controlados e fornecidos pela cooperativa, podem auxiliar a diminuir e padronizar o risco ligado à produção, favorecendo a coordenação, como apontaram Williamson (1985).

Cabe observar que, para parte dos associados, o contrato é uma mera formalização para atividade: “[...] não é um contrato exatamente porque eu sou associado, é contrato de gaveta que vai dizer assim que eu tô aceitando a cooperativa passar as informações de como funciona e quais seriam as minhas responsabilidades” (E21\_A). O E12\_A também sustenta isso: “[...] nunca peguei o contrato para ler, eu sei que lá tem a forma de entregar o produto, as orientações de como cuidar, os dias que demora, o intervalo, a forma de pagamento que é tabelado”. Esse aspecto, de um lado, pode indicar que a relação recorrente de longo prazo, tem influência sobre a reputação da cooperativa na condução da transação, na perspectiva Williamsoniana. Por outro lado, pode indicar um conformismo do cooperado a um sistema estruturado de padronização que se configura como garantia de distribuição de valor, conforme preconiza Barzel (2005). Esse último, por sua vez, não permite mudanças ou negociações de maior magnitude, amparado

no argumento da adequação ao mercado ou ao ambiente institucional, ratificando esse último autor quanto à força limitante dos contratos.

Segundo gestor E4\_C, com o contrato de parceria, dúvidas e questionamento são exceções: “[...] se o pintinho foi bom ou foi ruim, pode gerar alguma dúvida, mas aí pontualmente. A gente identifica e vê se teve algum problema”. Ao serem questionados quanto a desacordos com o produto entregue e o pagamento recebido, associado o E34\_A relata: “Quase sempre fecha, quase sempre bateu, eles levam e fazem um cálculo lá e repassa o valor para nós e eu tenho meu controle”. Conforme o associado E13\_A, se algo não bate com os dados dele, ele confia na informação que a cooperativa repassa. Os associados não acompanham a pesagem e conferência de outras dimensões, podendo gerar dúvidas:

Teve uma vez só que eu acho que passaram um peso de caminhão muito abaixo da média e não tem um processo para você de acompanhar igual nos grãos. Na C.Vale tem um dispositivo, acabou de pesar o caminhão ele já manda na hora. Eles não queriam concordar comigo, nós brigamos, mas aí foram pela média dos outros caminhões (E11\_A).

Em situações contingentes, o associado busca a cooperativa para negociar possíveis prejuízos, como relata E28\_A: “[...] deu problema na fábrica de ração e mandaram uma farelada e as aves não se adaptaram, deu um monte de problema. Fui lá conversar com eles, porque o prejuízo não pode só ficar com associado, aí me bonificaram”. Para o associado E19\_A: “[...] a produção é muito variável, depende do lote que você pega, do manejo, o clima é isso que vai dar uma conversão melhor, um desempenho melhor, mas é bem variado. Com isso, observa-se que, apesar da qualidade da ração e a genética dos animais serem preponderantes na eficiência da produção, eles não são uniformes, interferindo nos índices de pagamentos aos associados, dificultando a garantia de direitos econômicos aos associados, o que justifica a mensuração continuada (BARZEL, 1997; 2005).

Dessa maneira, acordos informais são realizados para resolução de conflitos, já que os contratos são incompletos ou mesmo flexíveis. Devido a isso, margens desprotegidas possibilitam exercício de poder de barganha por parte da cooperativa, pois, é ela quem coordena a relação junto aos associados, que são dependentes das orientações da cooperativa. Isso reforça a necessidade de acompanhamento das informações da produção pelos associados, para que não assumam sozinho prejuízos de ineficiência causados por problemas com a ração e animais, por exemplo.

Os associados concordam com a importância de se manter informado e seguir as orientações da cooperativa, como demonstra E30\_A: “[...] aumentou as exigências na atividade ao longo do tempo, mas faz parte das imposições dos órgãos ambientais e do comprador e que precisam ser repassadas pela cooperativa”. Segundo E12\_A: “[...] eles vão melhorando a

genética, a ração e vão exigindo melhor trato, melhor ambiente da nossa parte e vem melhorando com isso os resultados”. Com isso, notou-se que é comum e constante as cooperativas solicitarem adequações de manejo e infraestrutura para atualizações tecnológicas em resposta às exigências dos clientes: “[...] Através exigência dos nossos clientes temos uma definição sobre o padrão de qualidade, padrões estruturais e vem uma reação em cascata até o produtor, é muito transparente” (E4\_C). Isso é inerente as condições de incerteza pela inserção de novas transações na cooperativa, tanto em direção ao mercado quanto ao segmento de fornecimento, e frequência das transações (WILLIAMSON, 1985), que aumentaram, comparativamente às relações passadas entre associados e cooperativa.

Essas adequações e modernizações não são imposições legais para os associados, mas são percebidas como essenciais para desempenhos produtivos superiores, o que leva a constantes novos investimentos: “[...] na piscicultura eles cobram bom acesso dos tanques, energia aeradores, silo, motor estacionário, tudo para você ter um bom desempenho com os peixes (E27\_A); “Se você faz o que eles pedem, se você está cuidando de acordo, eles vão acompanhando e é exatamente isso que influencia o teu ganho, o desempenho (E11\_A)”. Conforme E15\_A: “No começo um cara falou para mim que eu ia ficar 10 anos no financiamento e depois disso, ia ter que reformar. Mas qualquer empresa que você montar, com 8, 10 anos tem que investir pra não ficar fora do mercado”.

Essas constatações podem indicar que, investimentos para adequações de produtos e processos realizados pelos associados para atender às demandas do comprador, apesar de incentivar ao possibilitar melhor eficiência produtiva, podem não trazer informações suficientes ou não possibilitar a mensuração e a devida remuneração, nos termos de Barzel (1997).

Conforme afirma um associado: “A cooperativa no começo garante que você produz, alguém pega seu produto, industrializa e vende. O que preocupa o produtor é que a margem cada ano que passa está mais estreita. Mas, não é questão só da cooperativa, é uma questão de mercado que é muito disputado” (E19\_A). Esse aspecto ratifica que a incerteza no ambiente de negócio da cadeia em que estão envolvidos, sendo os contratos sejam naturalmente incompletos *by design*. Logo, notou-se a importância de atender as indicações da cooperativa para manter um bom relacionamento (E30\_A):

[...] eu tenho um histórico lá de condução do lote. Então se eu se eu faço as coisas certas, o manejo certo, o que eles pedem, em um eventual problema eles vão olhar o meu histórico. Se o meu histórico não é muito positivo, então também não é justo bonificar, ela vai ser injusta com aqueles que fazem as coisas certas.

Os parâmetros são legalmente estabelecidos e devem ser cumpridos pelas partes, caracterizando um direito contratual, cujo *enforcement* se dá, em grande parte, pelo



compromisso estabelecido na relação entre o cooperado e a cooperativa. Com isso, entende-se que os efeitos da reputação são fundamentais para o funcionamento dos mecanismos contratuais para coordenar a diversificação relacionada junto ao associado, concordando com Williamson (1996) e Ménard (2004; 2007).

As cooperativas fornecem auxílio financeiro (bônus), como forma de incentivo para os associados que efetuam as adequações, como menciona E21\_A: “[...] foi bonificado por ter arco sanitário, pela cerca. Teve bonificação para os produtores que começaram a fazer primeiro”. O associado E19\_A concorda: “[...] ela me pediu, ela me bonifica por aquilo. Se eu não tenho determinados equipamentos, por exemplo, daí eu não recebo a bonificação”. Apesar das bonificações, elas podem não ser suficientes para cobrir os gastos com os investimentos, como pode ser inferido da afirmação de E27\_A: “[...] você não precisa fazer tudo de uma vez, eles vão orientando a fazer as mudanças para ficar de acordo, mas também vai depender da situação financeira da pessoa”. Com isso, pode haver necessidade de financiamentos:

Quando entrei na atividade não tinha dinheiro para pagar os aviários à vista, então financiei e hoje estão pagos. Eu já deveria investir de novo, mas aí a gente sempre tem dívidas, então eu posterguei senão a gente fica sempre amarrado. Eu sempre zelo pela manutenção, mas ela sempre pede, se puder, para melhorar. (E28\_A).

Segundo os gestores das cooperativas, caso as adequações não sejam atendidas com passar do tempo, o associado pode ser desligado da atividade. Todavia, conforme menciona E4\_C: “[...] ele só é desligado mesmo, quando ele já nos abandonou há muito tempo. O que eu quero dizer com isso, é que antes da gente desacreditar nele a gente estendeu a mão para ajudar muitas vezes”. Com isso, a dependência bilateral é intensificada, conforme constantes investimentos realizados pelos associados em ativos específicos e irrecuperáveis e que, apesar de serem importantes para eficiência produtiva, podem não trazer informações suficientes ou não possibilitar a mensuração e a devida remuneração. Logo, o capital relacional (reputação e confiança) pode facilitar que compromissos sejam mantidos, dando conta de parte das especificidades transacionadas com menor custo de transação (BARZEL, 2005).

As cooperativas também oferecem contratos de venda de safra futura para grãos como explica o entrevistado E5\_C: “[...] o produtor não quer financiar a produção dele no banco, a gente tem a condição de permuta. Ele compra todos os insumos para fazer a safra dele e paga com a produção. Os associados explicam: “[...] trava aquela soja naquele preço, faz um contrato com ela no valor “x” para pagar esse insumo “(E10\_A). Para E37\_A, é uma forma de planejar a safra: “[...] antes comprava os insumos e não tinha garantia de preço na hora da colheita. Depois que começou a sair os contratos, você calcula o que pode produzir com aquilo que você vai gastar, ficou mais fácil para saber os custos, antigamente era mais complicado”.

No entanto, dificuldades por questões climáticas podem atrapalhar o cumprimento desses contratos, como explica E15\_A: “[...] a safra foi bem frustrada e eu não consegui cumprir com o contrato e tive que arcar com a multa”. E3\_A ratifica: “Quando você faz o contrato de travamento, está ciente que pode ganhar ou pode perder e isso que aconteceu comigo”. Apesar disso, os associados afirmam que a posição da cooperativa é favorável a eles: “você vai e renegocia com ela para ir pagando em outras safras (E37\_A)”. Mediante ao contrato de venda futura e renegociações, infere-se que os associados ficam sujeitos à cooperativa, como nos casos de financiamentos para adequações. Logo, o compromisso dos associados e a cooperação entre eles e a cooperativa, em investimentos na diversificação relacionada, é evidenciada. Caso associado não cumpra os contratos aos quais ele está vinculado, poderá incorrer em indenização, ou seja, uma penalização do contrato, influenciando seu histórico dentro da cooperativa.

Ao diversificar para novas atividades, as cooperativas firmam contratos de parceria (direito legal) que instituem normas e parâmetros privados e mensuráveis de acordo com eficiência produtiva. Ao bonificar ou penalizar, tais contratos garantem direitos econômicos e reduzem dissipação de valor em conformidade aos termos de Barzel (1997; 2005), conforme remunera e ao mesmo tempo monitora a atividade. Como resultado, estimula a continuidade nos investimentos e a eficiência da estrutura de governança, promovendo coordenação mais estrita, reafirmando as indicações de Williamson (1991b; 1996). Apesar do contrato formal (direito legal) ser uma forma de garantia de compromisso nas ações conjuntas, infere-se que a credibilidade da cooperativa, conforme sua reputação, traz mais segurança aos associados para que mantenham seus investimentos.

Além dos investimentos para início na nova atividade, as cooperativas solicitam frequentes adequações de manejo e infraestrutura, conforme mercados finais, com a promessa de melhor performance e bonificações aos associados e que, apesar de não haver obrigatoriedade legal, são identificados como determinantes para manutenção da transação. Assim, como se identificou, o associado se compromete com a atividade diversificada apesar das menores margens, falta de garantias de retorno sobre seus novos investimentos, do risco da suspensão do pagamento dos bônus de adequações e de encerramento da relação, devido à dependência que o contrato de parceria ocasiona.

Destarte, a forma de condução da nova atividade do associado pode gerar um histórico de reputação que impacta na manutenção da transação, nas fontes de produtividade da atividade oferecidas pela cooperativa (ex. ração de qualidade, lote com maior probabilidade de rendimento) e em outras negociações. No entanto, o valor percebido pelo associado do conjunto

de dimensões protegidas (direito legal e econômico), não se mostra adequado ao que ele concede em troca (BARZEL, 1982), sugerindo apropriação de valor pela falta de informação, ao se considerar Barzel (1997; 2005).

Com isso, o ingresso das cooperativas em mercados competitivos pelas estratégias de diversificação, leva à mecanismos de coordenação vertical mais estritos (contratos de parceria), que buscam assegurar o atendimento de mercados finais, estabelecendo índices de eficiência (tabela de bonificação e desconto) de acordo com dimensões valorizadas pelos clientes finais. Dessa forma, ao coordenar a nova atividade e sustentar a relação, dentro da forma híbrida, desestimula comportamentos oportunistas e desenvolve reputação. No entanto, com as incertezas ambientais que sempre demandam investimentos para adequações, a coordenação mais estrita é demandada, para formalizar exigências antes apenas subentendidas, garantindo direitos de propriedade e o equilíbrio para as partes da relação.

#### 5.4 ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO E A DINÂMICA DA PLURALIDADE DAS TRANSAÇÕES ENVOLVENDO COOPERADOS E COOPERATIVA

Com a estratégia de diversificação relacionada, as cooperativas passam a usar mecanismos formais (contratos de parceria) e informais para coordenação vertical da transação junto aos associados de uma cooperativa, nos termos discutidos em Williamson (1985), Barzel (2005) e Ménard (2007). Entretanto, é preciso considerar que, essa estratégia insere mais transações junto aos associados e que não devem ser tratadas isoladamente, devido à pluralidade de atividades as quais ela coordena. Com isso, buscou-se **analisar a influência das estratégias de diversificação adotadas pela cooperativa na dinâmica das transações envolvendo cooperados e cooperativa.**

O associado ao se filiar a uma cooperativa, possui esses três tipos de relação (proprietário, controlador e beneficiário), conforme Dunn (1988), sendo que uma pode se destacar mais que outras conforme seu interesse. Em muitos casos, o associado tem um histórico de relacionamento como beneficiário da cooperativa há vários anos, que as vezes se confundem com o de seus pais e avós. O associado E21\_A relata: “[...] minha família tem o histórico dentro da cooperativa, a matrícula do meu pai é 46. Segundo E6\_A: “O meu pai é um dos um dos primeiros oito produtores, ele que ajudou a fundar a cooperativa”. Essa constatação reforça o aspecto da dependência de trajetória (*path dependence*), nos termos de North (1990), e que junto a transações recorrentes e de longo prazo inseridas com a diversificação relacionada, promove reputação.

Inicialmente, a relação de propriedade proporciona aos membros o acesso à benefícios coletivos. Tal relação pode ser constatada na fala de E15\_A: “[...] no começo a gente até tinha plano de saúde, mas com o tempo eles tiraram e só ficou para os funcionários” e também: “[...] eu lembro que na época a gente teve incentivo como na própria saúde, tinha uma carteirinha para fazer consulta e isso era via cooperativa né. Hoje não tem mais isso, nem o auxílio funeral” (E29\_A). Esses fatores caracterizam os direitos de propriedade pouco definidos e rendimento coletivos, inerentes às cooperativas tradicionais como apontaram Cook (1995), Bialoskorski Neto (2012).

No entanto, as cooperativas precisam se manter e como afirma E2\_C: “A modernização é dificultada um pouco pela questão de ter que estar próximo ao produtor, a gente tem que trabalhar com isso constantemente. Porque muitas vezes a empresa cresce e acaba se distanciando um pouco da base”. Segundo E2\_C: “Tem que ter um diferencial de assistência, um curso, um álcool mais barato, um diesel, mas com isso você vai ter 30, 40% de fidelidade do associado, o resto é o mercado, é o preço. Segundo E28\_A:

A cooperativa tem que pensar como uma empresa. Se ela pensar como entidade social e começar a fornecer tudo que for do social ela não dura nem um ano, ela quebra. Tem que pensar como empresa que tem que crescer, tem que dar lucro para poder ir para frente e para poder dar benefícios. Hoje tem um benefício do peixe porque ela começou com soja, depois com ave e aí teve dinheiro para peixe. Todo mundo ajudou a crescer.

Como visto na sessão 5.3, condições de pagamentos e o auxílio para eficiência produtiva, estimularam os associados a se envolverem no processo de diversificação e firmam contratos de parcerias com as cooperativas, que passaram a ter maior controle por normas e parâmetros que também estabelecem melhores condições de pagamento aos associados. Com isso, a coordenação que se instaura garante e distribui direitos de propriedade e governança eficiente (WILLIAMSON, 1991b; 1996; BARZEL, 1997). Ao mesmo tempo, a coordenação associada à forma híbrida pode levar a penalizações ou mesmo a descontinuidade da atividade em caso de descumprimento contratual. Frente a isso, uma relação dependência bilateral se constitui, devido a investimentos específicos à atividade e que aumenta por conta das constantes adequações e investimentos feitos pelos associados para atender novas demandas do comprador. A reputação, nesse sentido, é fundamental para a continuidade da parceria com a cooperativa.

O histórico de relacionamento foi apontado como fundamental para o associado ingressar em novas atividades na cooperativa, como explica o gestor E4\_C:

Um dos pilares de análise para o associado acessar a diversificação é a fidelidade, ela está embutida nesse benefício, e o tempo de associado. Conforme a fidelidade dele, ele pode ser priorizado ou não. O que eu quero dizer com isso, existe uma fila de aviários a ser construído e tem um limite, então se ele tem mais fidelidade, ele entra

na frente daqueles que são menos fiéis para acessar essa diversificação. Esse é o formato que a gente faz, em meritocracia, para poder dar oportunidade a todos e também está alinhado com as premissas da cooperativa.

Essa afirmação também é constatada nas falas dos associados: “[...]um dos critérios que usava na época e hoje também para eu construir os aviários, é ser um sócio 100% a tua produção na cooperativa. Porque, por exemplo, tem associado que entrega uma parte na cooperativa e outra fora” (E3\_A). E E25\_A ratifica, também: “No meu caso, tudo é adquirido dentro da cooperativa, a produção toda eu entrego na cooperativa. Mas a gente sabe que existe associados que tem uma maneira um pouquinho diferente de trabalhar”. Segundo E20\_A: “se eu não entrego a soja a cooperativa, ela sabe e pode interferir em uma necessidade minha lá na frente”. Além disso, outros critérios também podem ser levados em consideração, como afirma E21\_A: “Você sabe qual que é o critério número um? É quem não tem nenhuma diversificação na propriedade, o pequeno produtor, para eles a liberação sai primeiro”. Diante desses fragmentos das entrevistas junto a identificação de maior frequência de entrega de outras atividades (sessão 5.1) pode-se inferir que a **dependência do associado à nova atividade, ultrapassa os limites do contrato de parceria e influencia na dinâmica de outras atividades na cooperativa**. Tanto para os associados, quanto para as cooperativas, manter um bom histórico de relacionamento auxilia em caso de renegociação de dívidas que podem ocorrer devido a frustrações de safras e problemas climáticos que prejudiquem o desempenho da produção ou criação dos animais. O associado E42\_A afirma que entregava em outra cooperativa, mas quando precisou de auxílio, devido à frustração de safra, não recebeu apoio como recebe da cooperativa atual.

Uma questão destacada pelos associados foi a distribuição de sobras, que é determinada pelo índice de fidelidade do associado, como relata E37\_A:

[...] hoje eles estão mais criteriosos nessa questão de sobra. Geralmente quem é 100%, eles repassam bônus a mais, por exemplo, 20 centavos a mais por saca. Então você recebe o rateio e mais um “x” por ser fiel a cooperativa. Mas tem que trabalhar toda a safra, desde a compra até entrega.

O contrato de parceria (formal) e mecanismos informais, para coordenação vertical, são respaldados pelo ato cooperativo (contrato formal de associação), o que pode trazer maior segurança para o associado: “A gente é dono, quer dizer, dono de acordo com o teu capital social, mas a gente faz parte dela, e isso ajuda na questão do risco (E12\_A)”. E6\_A ratifica: “[...] você trabalha, produz e depois no fim do ano também vem um retorno que seria um bônus que a gente tá ganhando por ser dono dela”. Nesse sentido, além da distribuição de sobras (rateio) o associado é bonificado por sua movimentação em todas as atividades junto a cooperativa e que pode ser entendida como incentivo a reputação do associado na entrega de

todas as atividades. A fala do E8\_A ratifica essa afirmação: “[...] a gente trabalha animado por causa da divisão de sobras” e também como mencionado por E3\_A: “é um dinheirinho que vem em boa hora no final do ano”. Em um único caso, observou-se que o cálculo de distribuição de sobras é feito conforme faturamento de todas as atividades da cooperativa e não apenas sobre aquelas que o associado participa, como explica E4\_C: “Se uma atividade não vai tão bem, a outra compensa”. O associado E2\_A detalha: “[...] todo final de ano é feita a distribuição da sobra e vem sobre os insumo e fertilizantes também, se comprar maquinário também vem alguma coisa de volta”. Com isso, entende-se que o retorno das sobras conforme a movimentação do associado gera efeitos sobre os resultados na propriedade, de maneira geral, e é percebido por ele.

Além da diversificação relacionada, as cooperativas possuem outras diversificações, as verticais (ex. laticínios, fábrica de rações) e as conglomeradas (ex. lojas de insumos e maquinários, postos de combustível, supermercado), sendo que as compras e entregas realizadas nessas opções também são consideradas para o nível de fidelidade, como ratifica: E39\_A, aponta que: “eu comprei um maquinário e todo ano eu consigo pagar a prestação com a sobra. Antes não tinha isso né”. Segundo gestor da E2\_C: “nós compramos a concessionária de trator, não conseguimos levar renda diretamente para o campo com ela, mas é um negócio que gera um efeito indireto para o produtor”.

Identificou-se que **o nível de fidelidade do associado à cooperativa, ao mesmo tempo que possibilita melhor retorno nas sobras, permite monitoramento das diferentes interações (entregas e compras) com a cooperativa**. Destarte, entende-se que, atender ou não o nível de fidelidade total cobrado pela cooperativa, reflete na relação de diferentes atividades, inclusive no próprio contrato de parceria da nova atividade. Segundo o associado, E27\_A: “[...] sou fiel, por isso entrego também grãos, mas tem ofertas de fora que pagam mais. E eu nem poderia entregar para outro porque eles podem me deixar um vazio maior de ave ou de peixe e aí não compensa”. Conforme associado E37\_A: “[...] eles já sabem, por exemplo, quanto você planta de área. Então estimam quanto você precisa de adubo, de semente aí eles têm, mais ou menos, a estimativa da produção”.

Nesse aspecto, utilizando-se da classificação de Barzel (2005) de *multiple enforcers*, pode se considerar que a cooperativa se utiliza de **múltiplos mecanismos de incentivos** para garantir a eficiente adaptação, como contratos e relações de compromisso. Nesse caso as adaptações não se realizam por acordos ou baseado no relacionamento de longo prazo, apenas, mas também na dependência contratual, na mesma ou em novas transações. Essa dinâmica visa a garantir os diversos elementos dos acordos entre a cooperativa e os associados, conforme

prevê Barzel (2005), promovendo a aceitação de imposições produtivas, de aquisição e de remuneração, oriundas da condição de associado. Além disso, comportamentos oportunistas de quebras contratuais possam se manifestar, dado o contexto de incerteza de mercado, conforme prevê Williamson (1985), em que estão inseridas.

É importante destacar o caso da cooperativa no SAG de laranja, onde identificou-se casos de oportunismo e quebras nos contratos de parceria, que não possibilitam a construção de reputações. Apesar disso, o associado E35\_A alega: Eu fiz contrato de integração, então tem permuta das mudas, também financiei o trator. Então tenho que entregar lá” (E35\_A). O fato de o financiamento estar vinculado com a atividade da diversificação, como visto anteriormente, retém o associado não apenas na atividade, mas também na cooperativa. Esse argumento pode ser reforçado com a declaração de E9\_A:

“[...] quando você monta as granjas você vai financiar e a cooperativa vai ser solidária. Enquanto você dever esse financiamento você não pode sair, tem que comprar e entregar tudo lá, no meu caso eu já não devo. **Então, o que segura o cooperado fiel, se ele já não deve mais nada, são os preços dos insumos e de venda** (grifo nosso) ”.

A facilidade de financiamento, que podem ser pagos com a própria produção, junto ao bom histórico e aos outros fomentos que a cooperativa oferece, estimula os associados a ingressarem em novas atividades e até ampliá-las:

[...] comecei a mexer com soja e milho e gado de leite, era muito serviço. Aí eu peguei fiz um primeiro aviário financiado pela cooperativa para pagar em cinco anos. Era 1900 sacos de milho que eu devia e mais 16.200 Kg de carne de frango então eles descontavam em todo lote um pouco de frango e todo ano o milho. Depois de um tempo, parei com as vacas de leite e ampliei os aviários. E daí, consequentemente, depois eu fiz o açude (E20\_A).

[...] só plantava soja e milho né e depois coloquei peixe, mas era particular, aí quando entrou a cooperativa ficou mais fácil. Com a parceria da cooperativa, fomos construindo os aviários e mais tanques. Aos poucos a gente foi começando a diversificar e foi vendo que é uma um trabalho que te dá uma garantia uma estabilidade (E34\_A).

Entende-se que os investimentos específicos para novas atividades, para adequações da estrutura produtiva e para ampliações das atividades geralmente são realizados a partir de financiamentos de médio ou longo prazo. Esses financiamentos são mediados pela cooperativa que é quem garante o pagamento do financiamento realizado por linhas de créditos intermediadas por um agente financeiro. Esse fato pode indicar possibilidades de exercício de poder de mercado (*strategizing*) e criar barreiras organizacionais à entrada de concorrentes, conforme Souza e Zylbersztajn (2011). Com isso, as cooperativas evitam que os associados negociem com outras cooperativas, como sugerido por Makishi (2015) e Martins e Lucato (2018).

Apesar da importância do histórico de relacionamento, o gestor da E2\_C afirma que o associado de sua região não tem essa cultura de ser fiel, ou seja, nem sempre compra insumos na cooperativa e, quando compra, nem sempre entrega a produção. O gestor da E5\_C afirma que, pela pouca idade da cooperativa, ela não consegue fidelizar o associado 100%, por não estar tão estabelecida como outras cooperativas estão. Esses casos são identificados no contrato de SAG de laranja e em casos em que o associado não tem mais financiamentos junto à cooperativa, como já descrito.

Portanto, com o estabelecimento de contratos formais para a diversificação relacionada, identificou-se que a dependência dos associados se eleva já que, o desempenho produtivo nos contratos de parceria, não é suficiente para remunerar os constantes investimentos em adequações específicos para essas atividades. Logo, nota-se o desenvolvimento de relações de compromisso e reputação para continuidade da transação na atividade e que extrapola para outras atividades na cooperativa, que passa a cobrar um alto nível de fidelidade dos associados.

Assim, a cooperativa incentiva maior participação do associado com melhores sobras e com isso também passa controlar suas entregas e compras. Isso leva a concluir que, os associados em parte ficam retidos nas atividades e também na cooperativa devido as suas pendências financeiras, já que, se livres, poderiam migrar para outras cooperativas da mesma região com as mesmas atividades e garantias semelhantes. Esse aspecto reforça a necessidade de agregar múltiplos mecanismos de incentivo para adentrar em estratégias de diversificação.

A diversificação nas cooperativas agropecuárias, demandam mecanismos mais complexos de coordenação, que possam alinhar interesses a jusante dos clientes, com as demandas a montante, dos associados. Deste modo, de acordo com novas demandas de mercados finais, os contratos de parceria devem ser ajustados de maneira a incluir novas dimensões que, ao mesmo tempo que impõem restrições contratuais, estabelece mecanismos de incentivos múltiplos à manutenção da atividade diversificada e das outras transações.

## 5.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Por intermédio dos achados infere-se que, as cooperativas optam pela diversificação concêntrica, concordando com Spanevello *et al.* (2020), ao invés da diversificação conglomerada, como apontaram Hendrikse e Oijen (2004). No entanto, destaca-se que a diversificação concêntrica está condicionada a diversificação vertical, conforme a cooperativa absorve a etapa de industrialização do produto do associado, se configurando, assim, em diversificação relacionada. Também foi identificada a diversificação conglomeradas com



supermercados e postos de gasolina, como apontaram Gresele (2011) e Moreira *et al.* (2018), e também, lojas de insumos, de maquinários e implementos, que, apesar de consideradas como apoio as atividades dos associados, não tem relação com a área de negócio da cooperativa.

Os associados mostraram resistência ao ingresso a novas atividades, como visto, pela falta de informação sobre elas ou por experiências negativas em situações passadas. Além disso, a centralização do foco, mesmo que momentâneo, em alguma atividade diversificada, pode ser decodificada como um sinal de mudança de interesses, e ser mais uma fonte de incerteza para o associado quanto a realizar investimentos. Isso prejudica o alinhamento para atendimento aos clientes finais, sendo um problema de portfólio, como indicou Cook (1995; 2018).

Ao diversificar de maneira relacionada, a cooperativa passa a ter uma relação de interdependência sequencial das tarefas junto aos associados, sendo fundamental que eles estejam alinhados às orientações de mercados finais, e que, podem mudar ao longo do tempo. Entendeu-se que, essa interdependência leva à investimentos específicos às atividades para a entrega de dimensões dos produtos e de processos. Isso porque, para atendimento dessas exigências, os associados investem em condições específicas relacionadas aos animais ou às plantas e outras atividades produtivas.

Ao mesmo tempo, as cooperativas investem em indústrias de processamento específicas para cada atividade, marcas próprias para comercialização e também em diversificações conglomeradas para apoio à atividade (fábricas de ração, lojas, matrizeiros). Como os investimentos específicos e de custos irreversíveis são necessários para ambas as partes, a quase-renda é criada, provocando dependência bilateral e necessidade de uma relação de longo prazo. Nota-se que os investimentos específicos, podem influenciar o ambiente interno, ou seja, a relação entre associado e cooperativa, potencializando questões comportamentais que, tradicionalmente já apresentavam problemas de ação coletiva, mais especificamente, efeito carona (*free rider*) e problemas de horizonte e portfólio, conforme previa Cook (1995; 2018).

Logo, a formalização de mecanismos contratuais de garantia passa a se apresentar para coordenar a nova atividade e sustentar a relação, desestimulando comportamentos oportunistas. Com isso, a adoção de outros mecanismos de governança (contrato) e garantia (tabela de bonificação e desconto), buscam assegurar o atendimento às dimensões exigidas para os ativos transacionados. Junto a isso, distúrbios gerados pelos ambientes externos, dado a maior proximidade da cooperativa com o mercado de produto, passam a demandar uma coordenação mais estrita, formalizando exigências, antes apenas subentendidas.

Logo, frente a estratégias de diversificação, a não obrigatoriedade de entrega da produção e de dimensões de qualidade de processo e produtos, características da cooperativa tradicional é reavaliada e a exigência de especificidades no fornecimento e mecanismos mais eficientes que os preços de mercado para coordenar a relação são demandados. Essa constatação confirma a **proposição 1 que: a estratégia de diversificação na cooperativa agropecuária, demanda o uso de mecanismos contratuais que interferem nos atributos e dimensões da transação.**

Considerando, a necessidade de investimento em ativos, a frequência de recebimento e menores incertezas para a atividade, estruturas de governança mais complexas, conforme Williamson (1985; 1996), veem à tona para que ordene a relação e evite conflitos, prejudiciais a estratégia de diversificação e aos ganhos referentes a ela. Para isso, as decisões sobre as atividades da diversificação ficam centralizadas na cooperativa, que contrata o associado e passa a coordenar a atividade, na linha de Ménard (2007) e Chaddad (2012).

O uso do contrato de parceria (mecanismos formais), como estrutura de governança híbrida, passa a ser utilizadas nas atividades de aves, peixe, suínos e laranja para que a cooperativa, uma estrutura horizontal, possa estabelecer uma supervisão direta para coordenação vertical, nos moldes de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001). A estratégia de diversificação relacionada, ao se orientar pelas indicações de clientes finais, visa atender dimensões dos produtos e processos, que passam a constituir normas ou parâmetros para coordenar a nova atividade. Logo, tais dimensões se tornam mensuráveis (ex. peso, mortalidade, dias de alojamento) sendo contratadas, mensuradas e remuneradas aos associados por bonificações ou descontos.

Dessa forma, a cooperativa constitui um arranjo que consegue garantir o atendimento aos clientes finais, a jusante, ao transferir e monitorar seus ativos (animais), a montante, e ao incentivar os associados a entregarem dimensões contratadas. Para isso, os contratos de parceria estabelecem aos associados índices de eficiência para controle, penalidades por baixo desempenho e bonificações (SAGs de proteína animal). A cooperativa também estimula os associados nas atividades com rações de qualidade, melhor genética dos animais, informações, treinamento, assistência técnica especializada e lojas (insumos, máquinas e implementos), que favorecem a obtenção de índices geradores de bonificação.

Deste modo, essa relação acontece com menores níveis de incertezas e mais segurança, para o investimento na nova atividade, já que os contratos passam a disponibilizar informações sobre as condições e dimensões do ativo, para que a transação ocorra. Logo, ao adotarem a diversificação as cooperativas se voltam ao atendimento de mercados finais e melhores

resultados econômicos para sua manutenção, assim como apontado por Ferreira (2002), Herek (2009), Gonçalves (2016) e Grashuis (2018). Com isso, elas passam a coordenar mais efetivamente a relação com o associado, por controles e incentivos, não renunciando às preocupações relacionadas à sua finalidade, como conjecturado por Simão *et al.* (2017).

Assim, a frequência recorrente e o tempo de atividade (longo prazo) auxiliam na efetivação do contrato e atendimento de dimensões de produto e processo, pela reputação constituída. Com isso, os mecanismos de controle mais estritos têm um efeito positivo sobre o compromisso dos membros, assim como indicado por Cechin (2013), reduzindo as consequências da estratégia de diversificação, apontadas por Hendrikse e Veerman (2004) e Gonçalves (2016), que causariam conflitos e a inviabilidade do negócio.

No entanto, observou-se conflitos relacionados aos pagamentos nos SAGs de proteína animal, originários de problemas em rações ou animais de baixo desempenho e erros de pesagem, que ocasionaram descontos, o que demonstra que existem conflitos e possibilidade de e a importância dos associados se atentarem as informações da produção. Assim, mesmo quando há mensuração realizada pela cooperativa, ainda pode haver dúvidas, como indicam Martins e Souza (2014) e Cunico, Souza e Schiavi (2021).

Nesses casos, mecanismos informais foram observados como forma de solucionar conflitos pontuais, considerando o histórico de reputação do associado. Isso define custos associados à garantia de direito econômico e ratifica a incompletude dos contratos, notadamente nas dimensões envolvidas. Ao mesmo tempo, essa situação oportuniza que a cooperativa exerça poder de barganha e apropriação de renda.

Notou-se que, com a estratégia de diversificação relacionada, a cooperativa solicita constantes adequações de padrões tecnológicos aos associados, em suas propriedades, para alinhamento com as exigências dos clientes finais, relativas aos distúrbios exógenos. Apesar da oportunidade de melhores ganhos de eficiência e bonificações para essas adequações, são necessários novos investimentos específicos na atividade, intensificando a dependência do associado aos contratos de parceria.

Por mais que essas adequações não sejam compulsórias, elas são decisivas para que a cooperativa não exclua o associado da atividade ao longo do tempo. Assim, como identificado por Cechin (2013), Martins; Souza (2014), Cielo, Rocha Júnior, Sanches-Canevesi (2020) e Cunico, Souza, Schiavi (2021), esses investimentos são custos extras ao associado, já que não há retornos diretos para sua atividade. Contatou-se que as orientações de adequações são focadas em questões de manejo e infraestrutura para garantir a biossegurança (ex. arco sanitário para higienização) e com isso respondendo a questões de biossegurança (ex. controle

de salmonela), atendendo dimensões exigidas ou valorizadas pelos clientes finais e dentro das normas legais.

Dessa forma, entende-se que esses investimentos trazem informações mensuráveis que possibilitam a sua remuneração, como indicado por Barzel (2005). Esse argumento pode ser reforçado pela utilização de bônus para adequações e premiações de algumas dimensões de valor, mas que não são contratados formalmente, não garantindo a continuidade e os mesmos parâmetros de premiações ou dos pagamentos dos bônus de adequações. Assim, em cooperativas com diversificação relacionada em SAGs de proteína animal, é possível afirmar, em partes, a **proposição 2: ao controlar os procedimentos e normas, os mecanismos contratuais buscam alocar e proteger os direitos de propriedade na transação para incentivar a adesão à estratégia de diversificação.**

Isso porque, como identificou-se, as cooperativas ao adotarem as estratégias de diversificação nos SAGs de aves, peixes e suínos, firmam contratos de parceria que salvaguardam a relação e traduzem as demandas do consumidor em normas e parâmetros, e remunera os associados, garantindo-lhes direitos econômicos. Além disso, a cooperativa sendo proprietária legal dos ativos, também oferece melhores fontes de produtividade na atividade (ex. rações de qualidade), como incentivo aos associados e que junto ao elevado controle, possibilita menor variabilidade das dimensões demandas.

No entanto, ao longo do tempo, essas atividades estão sujeitas as incertezas ambientais que demandam investimentos para adequações e adaptações cooperadas. Contudo, ao não remunerar os investimentos realizados pelos associados, não lhes garante direitos de propriedade e os tornam dependentes e comprometidos com a continuidade da relação. Como identificou-se, os associados ao fazerem tais investimentos se sentem “amarrados” à atividade na cooperativa. Essa situação pode ser caracterizada como apropriação de renda por parte da cooperativa, tornando o associado refém da transação, como apontado por Saes (2009).

Ressalva-se o caso do contrato da cooperativa no SAG de laranja que, apesar das garantias e condições para que a transação se realize, não impede a ocorrência de quebras contratuais e comportamentos oportunistas prejudicando a estratégia de diversificação. Isso porque, os associados ao firmarem contrato com a cooperativa recebem assistência técnica, mudas, insumos, melhores preços de defensivos e em troca devem entregar 80% da produção e são pagos por isso. No entanto a frequência da entrega da atividade só poderá ser identificada a partir de três anos do plantio, que é quando o pomar começa a ser produtivo. Dessa forma, os associados se apropriam dos benefícios oferecidos pela cooperativa, sem sua devida compensação.

Como apontado, nos SAGs de proteína animais, os associados buscam manter a entrega na atividade diversificada, mesmo com margens reduzidas, falta de garantias de retorno sobre seus novos investimentos, do risco da suspensão do pagamento dos bônus de adequações e de encerramento da relação. Essa constatação pode indicar que a dependência bilateral se amplifica, mais para o associado em relação a cooperativa, sendo a reputação na atividade decisiva para a continuidade da relação na nova atividade. No entanto, como se observou, o efeito dessa dependência ultrapassa os limites do contrato de parceria e passa a influenciar na dinâmica de outras atividades na cooperativa.

Conforme os associados passam a aderir às novas atividades, a sua frequência de entrega de outras produções e compras em diferentes instalações da cooperativa, aumentam, corroborando Cechin (2013), Martins; Souza (2014), Silveira (2017) e Cielo; Rocha Júnior; Sanches-Canevesi (2020), sobre a interferência informal em outras atividades do associado. Constatou-se que, a cooperativa passa a monitorar a fidelidade do associado conforme seu histórico de compras e entregas e que influencia (1) nos cálculos das sobras recebidas (2) na aprovação de ingresso em novas atividades (3) negociações de desacordos ou de contratos futuros e (4) também da atividade contratada formalmente. Ou seja, os contratos de parceria buscam fidelizar o associado à cooperativa sob pena (informal) de prejuízos na eficiência produtiva e, conseqüentemente, no pagamento e encerramento da atividade contratada. Frente a isso, a **proposição 3** se confirma: **mecanismos contratuais usados para estratégias de diversificação buscam estabelecer capacidade adaptativa para a transação de forma particular, com desdobramentos para outras transações existentes.**

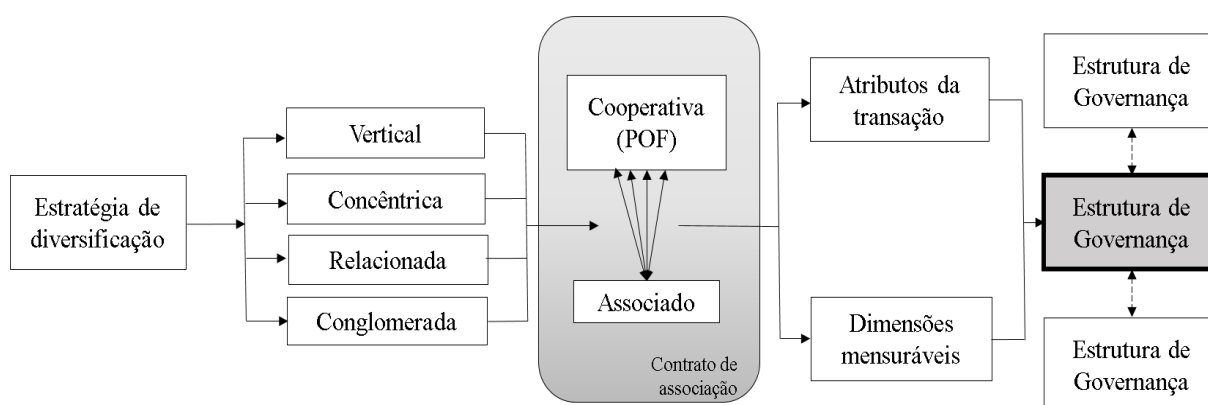
Os mecanismos contratuais se mostraram fundamentais para a adaptação cooperativa (Tipo C) como indicou Williamson (1991b; 1996), frente a elevada incerteza associada à especificidade do ativo transacionado na nova atividade, estabelecendo coordenação mais estrita. Isso permitiu uma melhor gestão das relações e maiores compromisso, comparativamente as atividades iniciais das cooperativas (algodão, café, milho, soja e trigo) que se moviam conforme os preços.

Ao mesmo tempo, a resposta aos distúrbios do ambiente pode ser observada conforme os investimentos constantes em novas adequações são feitos pelos associados. Apesar de não serem formais, o que permitiria autonomia aos associados, elas geram reputação para a continuidade da transação contratada, frente a dependência nessa relação. Com isso, a cooperativa se apropria de valor pela falta de informação, como apontado por Cechin (2013) ou pela não mensuração e devida remuneração, como observam Cunico; Souza; Schiavi, (2021), e também discutido nesta tese.

Diante dessas considerações, não são apenas os acordos, o relacionamento de longo prazo e a dependência de trajetória que levam às adaptações, mas também a dependência contratual do associado na atividade de diversificação. Dessa forma, compreende-se que, frente aos ambientes competitivos, como ocorre com a estratégia de diversificação, a cooperativa utiliza-se de múltiplos mecanismos que lhe proporciona capacidade adaptativa. Esse argumento responde Fulton (1995) e Deng (2015) que questionaram se isso seria possível, por conta das particularidades da cooperativa. Ainda assim, há possibilidade da cooperativa se apropriar de rendas por assimetria informacional.

Nesta tese, levou-se em conta que a coordenação vertical da nova atividade tem como pano de fundo a coordenação horizontal, formalizada no contrato de associação e com várias atividades junto ao associado, entendendo que a estratégia de diversificação não deve ser tratada isoladamente, amplificando o quadro a ser observado. Logo, apesar da estratégia de diversificação relacionada inserir mais transações junto aos associados, há um limite à eficiência da cooperativa quanto a sua capacidade de coordenação, nos termos de Coase (1937), identificando-se que a forma como essa nova atividade é coordenada reverbera nas outras atividades que o associado tem com a cooperativa (Figura 10).

**Figura 10 - Estratégia de diversificação e estruturas de governança**



**Fonte: elaborado pela autora.**

Além dos estímulos, já apontados, dos contratos de parceria, eles também dão boas condições de financiamentos e de facilidades nas formas de pagamento aos associados. Por sua vez, esses financiamentos vinculam o associado não apenas à atividade, como apontou Cielo, Rocha Júnior, Sanches-Canevesi (2020), mas também à cooperativa. Isso indica possíveis exercícios de poder de mercado (*strategizing*) já que cria barreiras de saída da atividade e

barreiras organizacionais à entrada de concorrentes, já que os associados não poderiam transferir suas atividades, nas mesmas condições, para outras cooperativas.

Ao diversificar, as cooperativas agropecuárias buscam estabelecer coordenação vertical por meio de contratos de parceria junto com seus associados. Com isso ela pode, ao mesmo tempo, controlar e incentivar que as dimensões valorizadas pelo consumidor sejam atendidas, ao remunerá-las aos associados. Mas, é preciso que haja manutenção nesses contratos para equilibrar os interesses dos clientes finais, aos dos associados, informando, mensurando e remunerando novas dimensões que vão surgindo e exigindo investimentos específicos.

## 6 CONCLUSÕES

Esse trabalho se orientou com o seguinte objetivo geral: compreender como a estratégia de diversificação adotada por cooperativas agropecuárias reflete nos atributos e dimensões presentes nas transações entre a cooperativa e seus associados e em outras transações já existentes. A proposta para responder a esse objetivo foi a de uma discussão sobre o papel das estratégias de diversificação na eficiência das relações de trocas econômicas, tendo por base os pressupostos teóricos da Nova Economia Institucional (NEI), utilizando conjuntamente os pressupostos teóricos da ECT e ECM, e considerando a pluralidade de cadeias produtivas que a cooperativa coordena junto ao associado. Assim, a cooperativa foi estudada sob uma perspectiva de eficiência onde as relações entre as partes que transacionam são relevantes, mas com uma proposta ampliada para outras transações que o associado possui. Dessa forma, a estrutura de governança cooperativa e seus mecanismos de coordenação, quanto a adaptação às mudanças, e capacidade de maximização de valor da transação, foram exploradas neste estudo.

Os dados primários do trabalho foram coletados em três mesorregiões do Paraná, devido a importância de suas cooperativas no ramo do agropecuário, conforme um estudo qualitativo com recorte transversal e perspectiva longitudinal. Os resultados desta pesquisa evidenciaram a influência das estratégias de diversificação na eficiência da estrutura de governança e o reflexo disso em outras atividades dentro de uma estrutura diversificada. Logo, identificou-se a tese proposta neste trabalho: **As cooperativas ao adotarem estratégias de diversificação inserem novas transações junto aos associados, resultando em mecanismo mais estritos de coordenação para capacidades adaptativas da estrutura de governança, que geram efeitos em outras atividades do associado com a cooperativa.**

Primeiramente evidenciou-se que, ao diversificar de maneira relacionada, a cooperativa diversifica verticalmente e também leva o associado a diversificar em sua propriedade (diversificação concêntrica) para fornecer a matéria-prima para ela. Junto a isso, a cooperativa diversifica também de maneira conglomerada, mas principalmente como forma de apoio para as atividades que o associado tem em sua propriedade.

Constatou-se que, diferentemente das atividades iniciais que os cooperados tinham com a cooperativa (café, grãos e leite), a nova atividade (aves, peixes, suínos e laranja) demandou ajustes da estrutura de governança para a ocorrência da transação, devido à necessidade de investimentos especializados e a consideração do ambiente institucional. Em vista disso, percebe-se que as atividades que o associado possuem junto a cooperativa tomam um caminho,



ao longo do tempo, que vai de transações menos complexas para mais complexas, conforme adoção de estratégias de diversificação.

Nos SAGs de proteína animal, com a estratégias de diversificação junto aos associados, identificou-se empiricamente que as exigências de investimentos em especificidades para o fornecimento de dimensões requeridas pelos mercados finais demandam mudanças na maneira que a coordenação entre eles ocorre, antes mais flexível. Com ajustes no arranjo institucional, contratos de parceria firmados, ocorrem no sentido de atendimento de um conjunto de dimensões informadas sobre o ativo. Tais dimensões permitem monitorar e incentivar os associados, possibilitando menores perdas de valores dos ativos e de direitos de propriedade. No contrato no SAG da laranja não se notou o mesmo efeito.

Apesar dos contratos de parceria, mecanismos informais foram identificados para resolução de conflitos pontuais, devido à assimetria de informação ou informação incompleta, definindo custos de garantir o direito econômico e confirmando a incompletude dos contratos. Além disso, foi identificado que novos investimentos realizados ao longo do tempo para adequações e adaptações cooperadas na atividade, não necessariamente trazem informações e mensuração que proporcionem retornos diretos aos associados nessa atividade. Desse modo, a cooperativa ao assumir a coordenação da atividade, orienta o associado sobre o produto e processo que o torna dependente dela e comprometidos com a continuidade da transação da nova atividade.

Logo, empiricamente constatou-se que, com a estratégia de diversificação relacionada, os contratos de parceria possibilitam capacidade adaptativa para a cooperativa tradicional e governança na nova atividade, reduzindo os custos de transação e favorecendo resultados estratégicos. Com isso, alguns avanços teóricos podem ser apontados. Além da perspectiva tradicional de crescimento (ANSOFF, 1957; MONTGOMERY, 1994), a inclusão do princípio de alinhamento discriminante entre atributos e estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985) considerando, de maneira complementar, custos de mensuração e direitos de propriedade (BARZEL, 1997; 2005).

Com vistas a esse avanço teórico, as cooperativas agropecuárias podem ser estudadas como formas organizacionais que se ajustam conforme suas estratégias e dentro de suas particularidades. Dessa forma, complementarmente a ECT, a consideração da ECM se mostrou fundamental para o estudo da perspectiva da estratégia de diversificação, evidenciando sua importância para estudos sobre coordenação vertical. Entende-se que a análise da estratégia de diversificação não deve apenas focar no mercado (*strategizing*), mas também na coordenação

de suas transações de forma eficiente (*economizing*) protegendo ativos e rendas contra esforços de captura de outras partes, sendo um avanço para essa perspectiva.

No entanto, entendeu-se como necessário considerar a tríplice relação entre associado e cooperativa (DUNN, 1988), que garante ao primeiro o benefício de transacionar em diferentes atividades, sendo essa pluralidade de transações entre eles um ponto fundamental nesta pesquisa. Isso se deve ao fato de que, como evidenciado, a estratégia de diversificação relacionada estabelece uma relação de dependência do associado à transação da nova atividade. Por mais que isso favoreça a coordenação e a governança da cooperativa, margens desprotegidas possibilitam apropriação de renda da cooperativa por assimetria informacional, já que é ela quem dita as regras do jogo. Além disso, o fato do associado ser fiel depositário, indica que o direito de propriedade acaba sendo assegurado mais para a cooperativa.

Com isso, evidenciou-se que a reputação do associado na nova atividade é fator preponderante, e que passa também a ser notada pela cooperativa na dinâmica de outras atividades que ele tem com a cooperativa, conforme seu nível de fidelidade de entrega de produção e compras nas instalações da cooperativa. Logo, essas movimentações atuam como um *score* do associado para decisões da cooperativa, quanto a negociações de divergências de mensuração e mesmo no cálculo das sobras ou resultados, indicando poder de barganha por parte dela.

Assim, a cooperativa incentiva maior participação do associado com financiamentos para novas atividades, insumos de qualidade, assistência técnica especializada e outros serviços de apoio, como melhores condições de compra de maquinários, implementos, entre outros. Além disso, ela passa a oferecer melhores sobras como estímulo a entrega de outras produções e compras em suas instalações, ao mesmo tempo que as controla. Isso leva a concluir que, os associados em parte ficam retidos nas atividades, devido à dependência contratual. Além disso, eles também ficam retidos na cooperativa devido às externalidades que ela oferece e por pendências financeiras, já que, se livres, poderiam migrar para outras cooperativas da mesma região com as mesmas atividades e garantias semelhantes.

Posto isso, outro avanço teórico se relaciona à ampliação do princípio de alinhamento discriminante (WILLIAMSON, 1985) ao se considerar as cooperativas agropecuárias diversificadas. Como já apontado, a cooperativa ao diversificar de maneira relacionada pode crescer e buscar um melhor posicionamento frente aos seus clientes (*strategizing*). Ao mesmo tempo, considerando a perspectiva do *economizing*, a nova transação, inserida junto ao associado, demanda uma estrutura de governança mais complexa para coordenação e que,

devido a particularidade da relação de associação (DUNN, 1988), pode impactar em transações já existentes, como pode ser evidenciado.

Partindo da importância que a relação se constitui nas perspectivas dessas teorias econômicas, essa tese também contribui ao mostrar a origem da relação entre o produtor rural e a cooperativa, conforme as três relações de associação (beneficiário, proprietário e controlador) (DUNN, 1988), o que se configura como a principal diferença entre as cooperativas e as empresas privadas. Outras indicações também são propulsoras de estudos nessa área, primeiro é quanto à consideração da pluralidade de atividades que fazem parte de uma organização diversificada. No caso estudado, a cooperativa e a singularidade de suas características, destacaram o limite da estrutura tradicional com a introdução de mais transações, indicando a necessidade de ajustes no arranjo institucional conforme múltiplos mecanismos. Outra consideração da dinamicidade das relações de troca, e a importância de se revisar e readaptar os mecanismos que a coordena, pois eles sofrem desgastes frente às incertezas prejudicando o equilíbrio entre as partes.

De maneira geral, o estudo contribuiu empiricamente ao demonstrar os efeitos das estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias, que tradicionalmente não possuem uma estrutura adequada para competitividade. Evidencia-se que, a relação entre a cooperativa e os associados assume maior complexidade com a estratégia de diversificação, carecendo de mecanismos adequados de coordenação e governança. Consequentemente, evidenciou-se o efeito desses mecanismos também em outras atividades na cooperativa, o que confirma a magnitude de ampliar o foco de análise. Como resultado desse estudo, destaca-se a dependência do associado ao contrato da atividade diversificada, soma-se aos acordos, o relacionamento de longo prazo e a dependência de trajetória, como múltiplos mecanismos possibilitando a capacidade adaptativa e que reverberam nas outras atividades que o associado tem com a cooperativa.

Assim, de forma preditiva, a estratégia de diversificação relacionada em cooperativas agropecuárias não deve considerar apenas a hipótese de alinhamento discriminante entre os atributos da transação e a estrutura de governança da nova atividade, mas também o impacto que ela causa na eficiência das transações já existentes. Com isso, como contribuição a cooperativas e associados, a orientação de que a nova atividade inserida com a estratégia de diversificação, e suas consequências, devem ser consideradas como um atributo, em um contexto mais amplo, onde outras transações entre a cooperativa e o associado ocorrem.

Como limitações desse estudo, indica-se a não inclusão de outras regiões brasileiras de destaque no cooperativismo brasileiro, como São Paulo e Minas Gerais, e que podem ser

incluídas em estudos futuros e possibilitar comparações quanto a estrutura organizacional, tipos de diversificação e a dimensão que essas estratégias alcançam. Isso porque, como aponta Deng (2015), a mudanças na estrutura de governança das cooperativas também muda comportamentos de diversificação (DENG, 2015). Apesar do autor estar falando de novas formas de cooperativa, pode-se observar como os múltiplos mecanismos usados para coordenação infere nesse comportamento.

Mesmo considerando conceito de *netchain* (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001) para o entendimento de arranjos institucionais das cooperativas, indica-se a exploração da coordenação horizontal, o capital social e as externalidades que ele possibilita nas mesmas circunstâncias do estudo. Grandori e Furnari (2008) indicam a inclusão de mecanismos comunitários e democráticos que podem ser combinados aos de mercado e hierarquia para governar as relações de transação.

Assim, apesar das limitações do estudo, o intuito foi contribuir para o avanço teórico possibilite novos panoramas para compreensão de estratégias competitivas com olhar ao externo (mercado) e ao interno (relações). Mais especificamente, no caso das cooperativas, esses olhares trazem sentido para uma estrutura considera “estranha” (MÉNARD, 2007) e duvidosa quanto ao seu desempenho competitivo (FULTON, 1995; DENG, 2015) e que pode se ajustar e proporcionar equilíbrios entre as partes, beneficiando o associado de maneira adequada. Logo, novos estudos podem contribuir com avanços imergindo em problemas relacionados a estratégias competitivas, relações contratuais e estruturas de governança.

## REFERÊNCIA

- ACI - International Cooperative Alliance. What is a cooperative? Disponível em: <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>>. Acesso em: 05 out. 2021.
- AKERLOF, G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n. 3, p. 488, ago. 1970.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 2, p. 113–124, 1957.
- ASMUSSEN, C. G. *et al.* Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 2, p. 413-434, 2021.
- AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J. P. Transaction Costs Economics and Resource-based View: complementary aspects in the treatment of governance structures. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 8, n. 2, p. 173-193, mai/ago, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARZEL, Y. *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- \_\_\_\_\_. Measurement Cost and the Organization of Markets. *The Journal of Law and Economics*, v. 25, n. 1, p. 27–48, abr. 1982.
- \_\_\_\_\_. Organizational Forms and Measurement Costs. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 161, n. 3, p. 357, 2005.
- BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia e gestão de organizações cooperativas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BIJMAN, J. Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key success factors. 2016, Quebec, Canadá: *International Summit of Cooperatives*, 2016. p. 1–15.
- BIJMAN, J. Governance structures in the Dutch fresh-produce industry. In *Quantifying the Agri-Food Supply Chain. The Netherlands*: Springer, 2006.
- \_\_\_\_\_. Vertical coordination in the agrifood supply chain: structure and strategy of the agricultural cooperative. In: *Advances in supply chain analysis in agri-food systems*. Editora Singular, 2009. p. 55-88.
- BIJMAN, J.; MURADIAN, R.; CECHIN, A. D. Agricultural cooperatives and value chain coordination. In: HELMSING, A. H. J.; VELLEMA, S. (Org.). *Value chains, inclusion and endogenous development. Contrasting theories and realities*. London: Routledge, 2011. p. 82–101.
- BONUS, H. *The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics*

of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*. [S.l.]: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG. , 1986

BRASIL. *Lei nº 5.764/1971 de 16 de dezembro do Congresso Nacional*. . Brasil: [s.n.]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.HTM)>. Acesso em: 15 jul. 2019. , 1971

BRITTO, J. Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). . *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 193–210.

BUAINAIN, A. M. *et al.* *O mundo Rural no Brasil do Século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

BYLUND, P. L. The Firm vs. the Market: Dehomogenizing the Transaction Cost Theories of Coase and Williamson. *Strategic Management Review, Forthcoming*, v. 2019, p. 1–50, 2019.

CASAGRANDE, L. R. *Formação e Expansão da Cooperativa Agroindustrial - COASUL, no Sudoeste do Paraná (1969-2012)*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Geografia. Francisco Beltrão, p. 141. 2014.

CECHIN, A. *et al.* Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 39–61, jan. 2013.

CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. PIB do Agronegócio Brasileiro - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA-ESALQ/USP. *CEPEA, Esalq e USP*, 2018. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 7 out. 2019.

CHADDAD, F. Advancing the Theory of the Cooperative Organization: The Cooperative as a True Hybrid. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 83, n. 4, p. 445–461, 2012.

CHADDAD, F. R. Cooperativas No Agronegócio Do Leite: Mudanças Organizacionais E Estratégicas Em Resposta À Globalização. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, v. 9, n. 1, p. 1–10, 2007.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, v. 26, n. 3, p. 348–360, set. 2004.

CIELO, I. D.; ROCHA JÚNIOR, W. F.; SANCHES-CANEVESI, F. C. Integração avícola no Oeste do Paraná: análise da relação contratual da ótica dos produtores. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, v. 8, n. 1, p. 147-174, 2020.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386–405, nov. 1937.

COASE, R. H. The problem of social cost. , Vol. III, 1960, pp. 1-44. *The Journal of Law and Economics*, v. 3, p. 1–44, 1960.

CONCEIÇÃO, O. A. C. Uma avaliação da agenda de pesquisa da escola institucionalistas original. In: SALLES, A. O. T.; PESSALI, H. F.; FERNÁNDEZ, R. G. (Org.). . *Economia institucional : fundamentos teóricos e históricos*. Editora Un ed. São Paulo: [s.n.], 2018. p.

401.

COOK, M. L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability*, v. 10, n. 5, p. 1–20, 2018.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, n. 5, p. 1153–1159, 1995.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Generic solutions to coordination and organizational costs: Informing cooperative longevity. *Journal on Chain and Network Science*, v. 16, n. 1, p. 19–27, 2016.

COSTA, D. M.; CHADDAD, F.; AZEVEDO, P. F. de. The determinants of ownership structure: evidence from Brazilian Agricultural Cooperatives. *Agribusiness: an International Journal*, New York, v. 29, n. 1, p. 62-79, 2013.

CUNICO, E.; SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. A. Análise das estruturas de governança e dos custos de transação num sistema agroindustrial piscícola. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, v. 14, n. Supl. 1, p. 1-20, 2021.

DENG, W. Social Capital and Diversification of Cooperatives. Tese (Doutorado em Management) – Erasmus University Rotterdam. Rotterdam, p. 262. 2015.

DENG, W.; HENDRIKSE, G. Product diversification of cooperatives and corporations evidence from the Netherlands. 2013, Agadir, Marrocos: Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013), 2013.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd editio ed. London: Sage Publications, 2005.

DUNN, J. R. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of agricultural cooperation*, v. 3, n. 1141-2016-92562, p. 83-93, 1988.

EMELIANOFF, I. V. *Economic theory of cooperation: economic structure of cooperative organizations*. Edwards, 1942

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57, jan. 1989.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, p. 147–161, dez. 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M.; AZEVEDO, P. F. DE. *Competitividade : mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, M. A. M. *Fatores Internos Associados à Decisão de Diversificação nas Cooperativas Agropecuárias*. 2002. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Universidade Federal de Viçosa-UFV, 2002.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 33–55, dez. 2004.

FERREIRA, M. I. M. *The Role of Diversification on a Firm's Performance – Empirical*

*Evidence from Portugal*. 2017. 51 f. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2017.

FERREIRA, G. M. V. *Governança e sua Relação com a Fidelidade em Cooperativas*. 2014. Tese (Doutorado em Extensão Rural) Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil, 2014.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 169–181.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSS, K.; FOSS, N. Assets, attributes and ownership. *International Journal of the Economics of Business*, v.8, n. 1, p. 19-37, 2001

\_\_\_\_\_. Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Uncovering the hidden transaction costs of market power: A property rights approach to strategic positioning. *Managerial and Decision Economics*, v. 39, n. 3, p. 306-319, 2018.

FULTON, M. The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, n. 5, p. 1144-1152, 1995.

FURUBOTN, E.; RICHTER, R. *Institutions and Economic Theory*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2005.

GONÇALVES, C. *Agro-estratégias através do tempo*. 2016. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil, 2016.

GRASHUIS, J. An Exploratory Study of Cooperative Survival: Strategic Adaptation to External Developments. *Sustainability*, v. 10, n. 3, p. 652, 28 fev. 2018.

GRASHUIS, J.; SU, Y. A Review of the Empirical Literature on Farmer Cooperatives: Performance, Ownership and Governance, Finance, and Member Attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 90, n. 1, p. 77–102, 1 mar. 2019.

GRESELE, W. D. *Identidade organizacional e construção de sentidos em tomadas de decisão : um estudo de caso na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL)*. 2011. Dissertação (Mestrado Em Administração) Universidade Federal Do Paraná- UFPR, 2011.

GIOIA, A; ONDEI, V. Veja a lista das 100 maiores empresas do agronegócio do Brasil. Forbes, Forbes publishing, edição 92 de 17 janeiro de 2022. Disponível em:<<https://forbes.com.br/forbesagro/2022/01/veja-a-lista-forbes-as-100-maiores-empresas-do-agro/>> Acesso em: 12 fev. 2022.

GROSSMANN, V. Firm size and diversification: Multiproduct firms in asymmetric oligopoly. *International Journal of Industrial Organization*, v. 25, n. 1, p. 51–67, fev. 2007.

GUARESKI, A. H. P. *et al*. Sistema Contratual de Integração: Vantagens e Desvantagens percebidas pelos produtores de frangos de corte na região de Cafelândia - Paraná. *Revista de*



*Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 6, n. 11, p. 43–60, 2019.

HELMBERGER, P.; HOOS, S. Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of farm economics*, v. 44, n. 2, p. 275-290, 1962.

HENDRIKSE, G.; FENG, L. Interfirm Cooperatives. In: GRANDORI, A. (Org.). . *Handbook of Economic Organization : Integrating Economic and Organization Theory*. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 501–521.

HENDRIKSE, G. W. J. *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004.

HENDRIKSE, G. W. J.; OIJEN, A. A. C. Diversification and corporate governance. In: HENDRIKSE, G. W. J. (Org.). . *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004. p. 51–64.

HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead. *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004. p. 91–108.

HEREK, M. *Estratégia de Diversificação e Desempenho Organizacional: O Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2009.

HOGELAND, J. A. The economic culture of U.S. agricultural cooperatives. *Culture & Agriculture*, 28, (2), 67–79, 2006.

HOLMSTRÖM, B.; ROBERTS, J. The Boundaries of the Firm Revisited. *Journal of Economic Perspectives*, v. 12, n. 4, p. 73–94, nov. 1998.

ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L.; CHADDAD, F. Agricultural cooperatives in netchains. *Journal on Chain and Network Science*, v. 16, n. 1, p. 1-6, 2016.

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Cooperative Longevity: Why Are So Many Cooperatives So Successful? *Sustainability*, v. 10, n. 10, p. 3449, 27 set. 2018.

IP ARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Consequências sociais das transformações tecnológicas na agricultura do Paraná. Curitiba, 1985.

JOSKOW, L. Introduction to New Institutional Economics: A Report Card. In: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J.-M. (Org.). . *New Institutional Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. p. 1–20.

KHENG, G.T. *Diversification strategy. Reference for business*. Retrieved on November 5, 2017. Disponível em: <[www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com)>. Acesso em: 12 jun 2021.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law and Economics*, v. 21, n. 2, p. 297–326, out. 1978.

KLEIN, P. G. Transaction cost economics and the new institutional economics. In: KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. (Org.). . *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*.

Cheltenham: Edward Elgar, 2010. p. 27–35.

KNECHT, M. *Diversification, industry dynamism, and economic performance: The impact of dynamic-related diversification on the multi-business firm*. [S.l.]: Springer Fachmedien, 2014. v. 9783658026.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F.; COOK, M. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on chain and network science*, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

MAKISHI, F. *Estratégia de Diversificação e Coordenação em Cadeias da Sociobiodiversidade*. 2015. 120 f. Tese (doutorado em Engenharia de Alimentos) Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: [s.n.], 2009.

MARTINS, D. DE L. C. DA C.; SOUZA, J. P. DE. Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suínolas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 3, p. 69–100, jun. 2014.

MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Economic trade-offs amongst production diversification strategies in Brazilian coffee cooperatives. *Independent Journal of Management & Production*, v. 5, n. 1, 1 jan. 2014.

MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 38, n. 3, p. 606–635, 2018.

MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C.; DA SILVA, D. Can diversification explain financial performance in agribusiness co-operatives? *British Food Journal*, v. 121, n. 2, p. 546–560, 4 fev. 2019.

MÉNARD, C. Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2007. p. 1–18.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, v. 160, p. 345–376, 2004.

MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? *Journal of Institutional Economics*, v. 10, n. 4, p. 541–565, 27 dez. 2014.

MILGROM, P. R.; ROBERTS, J. *Economics, organization, and management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MINAYO, M. C. *Pesquisa Social: teoria método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTEIRO, G. F. de A. Direitos de propriedade, estratégia e ambiente institucional. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2010.

MONTGOMERY, C. A. Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, v. 8, n. 3, p. 163–178, 1994.

MOREIRA, V. R. *et al.* O Reflexo Da Sucessão Familiar da Zona Rural Nas Relações Cooperativistas: O Caso De Uma Cooperativa Agroindustrial. *Informe GEPEC*, v. 22, n. 1, p. 09–23, 2018.

NILSSON, J.; SVENDSEN, G. L. H.; SVENDSEN, G. T. Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? *Agribusiness*, v. 28, n. 2, p. 187–204, mar. 2012.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. *Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022*. . Brasília: [s.n.], 2022. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/ramos/agropecuário/>>. Acesso em: 22 dez. 2019

OCEPAR-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. *INTEGRADA: Cooperativa distribui R\$ 12 milhões de antecipação em sobras*. Disponível em: <<http://paranacooperativo.com.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/125907-integrada-cooperativa-distribui-r-12-milhoes-de-antecipacao-em-sobras>>. Acesso em: 22 dez. 2019a.

OCEPAR-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. *Somos o cooperativismo no Paraná*. . [S.l: s.n.], 2019b. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/folder\\_cooperativismo\\_pr/Folder\\_WEB\\_2019.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/folder_cooperativismo_pr/Folder_WEB_2019.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2019.

OCEPAR-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. *Cenário Anual Consolidado. Ramo Agropecuário*. Ocepar, 2022. Disponível em: [https://paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2022/cenarios\\_cooperativismo\\_pr/CENARIO\\_PR\\_AGROPECUARIO\\_DEZ\\_21\\_.pdf](https://paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2022/cenarios_cooperativismo_pr/CENARIO_PR_AGROPECUARIO_DEZ_21_.pdf). Acesso em: 27 fev. 2022.

PAIXÃO, J. A. *Estratégia de Diversificação Estudo em uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste Mineiro*. 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás (UFG), Catalão, GO, Catalão, GO, Brasil, 2017.

PANZUTTI, R. O Caráter da Agroindústria Cooperativa e suas Especificidades. *Pensamento & Realidade*, v. 5, p. 54–78, 1999.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P. DE; CÁRIO, S. A. F. Elementos Básicos para Estudo de Cadeias Produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, I. N. DO; SOUZA, J. P. (Org.). *Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação*. Maringá: EDUEM, 2009. p. 17–38.

PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. Firm Diversity: Conceptualization and Measurement. *The Academy of Management Review*, v. 7, n. 4, p. 620, out. 1982.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 6, p. 523–551, nov. 1989.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2012.

RUMELT, R. P. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 4, p. 359–369, out. 1982.

SAES, M. S. M. *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase renda na agricultura: a produção de pequena escala*. São Paulo: Annablume, 2009.

SARTORELLI, A., MACHADO, J. A. D.; SILVA, L. X. Transações e estruturas de governança em organizações cooperativas na atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu/PR. *Revista Grifos*, Vol. 28, n. 47, p. 9-32, 2019.

SERRA, E. A participação do estado na formação e desenvolvimento das cooperativas agrícolas no Brasil. Campo-território: *Revista de Geografia Agrária*, v. 8, n. 16, p. 6-37, 2013.

SEXTON, R. J. The formation of cooperatives: a game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American journal of agricultural economics*, v. 68, n. 2, p. 214-225, 1986.

SHAFFER, J. D. Thinking about farmers' cooperatives, contracts, and economic coordination. *Cooperative Theory: New Approaches*, ACS Service Report, v. 18, p. 61-86, 1987.

SILVERMAN, B. S. Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science*, v. 45, n. 8, p. 1109–1124, 1999.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1961.

SOUZA, J. P. DE; BÁNKUTI, S. M. S. Transactions in coffee and milk agri-food value chains: why measure? In: MARTINO, G. (Org.). *It's a jungle out there – the strange animals of economic organization in agri-food value chains*. Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2017. p. 139–160.

SOUZA, U. R. DE; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: Um estudo de caso da COMIGO. *Gestao e Producao*, v. 14, n. 1, p. 169–179, jan. 2007.

SPANEVELLO, R. M. *et al.* Cooperativas agropecuárias e a diversificação de negócios. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 10, p. 1-19, 2020.

STAATZ, J.M. *The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences*. U.S. Department of Agriculture, ACS Service Report No. 18, Washington, D.C., 1987)

SYKUTA, M. E.; COOK, M. L. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *SSRN Electronic Journal*, v. 83, n. 5, p. 1273–1279, 2001.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial : tendências e desafios : um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 3, n. 1, p. 39–63, mar. 1982.

THOMPSON, J. D. 1967 *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill. 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa Em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, P. A. et al. *Geopolítica do Alimento: O Brasil Como Fonte Estratégica de Alimentos Para A Humanidade*. Brasília: Embrapa, 2019.

VITALIANO, P.W. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(5):1078-1083, 1983.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: FreePress, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, v. 12, n. S2, p. 75-94, 1991.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. *American Economic Review*, v. 95, n. 2, p. 1–18, abr. 2005.

WILLIAMSON, O. E. *THE MECHANISMS OF GOVERNANCE*. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 2000.

XAVIER, M. Regiões do agronegócio e urbanização: implicações do uso do território pelas cooperativas agroindustriais no oeste paranaense. *Confins*, n. 33, 5 dez. 2017.

ZHAO, H.; LUO, Y. Product Diversification, Ownership Structure, and Subsidiary Performance in China's Dynamic Market. *Management International Review*, v. 42, n. 1, p. 27–48, 2002.

ZUSMAN, P. Constitutional Selection of Collective-Choice Rules in a Cooperative Enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17: 353-362. 1992

ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. *Revista de Administração*, v. 52, n. 1, p. 114–117, 1 jan. 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. MEASUREMENT COSTS AND GOVERNANCE: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. *Caderno de Administração*, v. 26, n. 1, p. 1, 29 out. 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 23–32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: PRADO, I. N. DO; SOUZA, J. P. (Org.). . *Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação*. Maringá: EDUEM, 2009. p. 39–74.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Viçosa: Suprema*, p. 55–76, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. D. Q. *Gestão de sistemas de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.

## APÊNDICE I

### Roteiro de entrevista- Cooperativa

Esta é uma pesquisa de caráter acadêmico, que busca *investigar as relações envolvendo associados e cooperativas diversificadas no estado do Paraná*, visando contribuir para a sua eficácia. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais e armazenadas em meio eletrônico. Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Contato (tel/e-mail):	
Município:	
Tempo de criação da cooperativa	

#### DADOS DE CARACTERIZAÇÃO (principais atividades):

1º produtos mais importantes	Tempo na atividade:
2º produtos mais importantes	Tempo na atividade:
3º produtos mais importantes	Tempo na atividade:

#### Caracterização da Relação

1. Conte um pouco a história da cooperativa, qual atividade inicial e como foram sendo inseridas outras.
2. Você acha que ocorreram muitas mudanças no agronegócio que impactaram na cooperativa? Quais? Por quê?
3. Como eram as relações com o mercado e com os associados e o que foi mudando ao longo do tempo?
4. Qual a importância da cooperativa para o associado?
5. O que é preciso para ser um bom associado?
6. Como funciona a distribuição de sobras? Sempre foi assim?

#### Estratégia de Diversificação

7. Como foi acontecendo o processo da entrada de novas atividades, quais os motivos? E industrialização? Existem mercados específicos? (nacionais e internacionais)
8. Que razões levaram a cooperativa a diversificar suas atividades (mais atividades?).
9. Quais foram os impactos na relação com associado?
10. Quais os investimentos que a cooperativa faz em atividades que não estão relacionadas com as principais atividades (conglomerada)?
11. Quais os benefícios delas para os associados?
12. De que maneira as mudanças ocasionadas pelas estratégias de diversificação trouxeram vantagens ou desvantagens ao longo do tempo?

#### Atributos da Transação

13. Quais foram as exigências de investidos para a cooperativa em novas atividades?
14. E para os associados?

15. A cooperativa fornece algum auxílio financeiro para o associado investir na atividade? Se sim, quais?
16. Caso não houvesse mais como produzir a nova atividade, como poderia ser reaproveitado os investimentos feitos pela cooperativa?
17. E quanto aos investimentos que o associado faz para a nova atividade, poderiam ser reaproveitados?
18. É necessário fazer outros investimentos ao longo do tempo nessas atividades? Quais? Por quê? E para os associados?
19. Com que frequência as novas transações são realizadas entre o associado e a cooperativa?
20. Com funciona a entrega de outras atividades?
21. Os associados sentem-se seguros em fazer os investimentos necessários à essas atividades?
22. Quais são as maiores incertezas para a cooperativa nessas novas atividades? E quanto a relação com produtor?
23. Que tipos de conflitos existem entre cooperativa e cooperado? Como são resolvidos?
24. O que poderia levar você o associado a encerrar sua relação com a cooperativa? E o contrário?

### **Dimensões Mensuráveis**

25. Quais são os aspectos estabelecidos para a produção do associado? Por quê?
26. Como esses aspectos estabelecidos influenciam no resultado dele?
27. A cooperativa faz algum monitoramento deles?
28. Existe alguma espécie de punição pelo descumprimento deles? Quais?
29. Existem incentivos para que se dê continuidade a atividade?



## APÊNDICE II

### Roteiro de entrevista- Associado

Esta é uma pesquisa de caráter acadêmico, que busca *investigar as relações envolvendo associados e cooperativas diversificadas no estado do Paraná*, visando contribuir para a sua eficácia. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais e armazenadas em meio eletrônico. Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Contato (tel/e-mail):	
Município:	Cooperativa que é associado:
Tamanho da propriedade Porte (ha.)	Distância da cooperativa (Km):
Tempo em que é associado:	Mora na propriedade:

#### DADOS DE CARACTERIZAÇÃO (principais atividades da propriedade):

1º produtos mais importantes	renda (%):	Tempo na atividade:
2º produtos mais importantes	renda (%):	Tempo na atividade:
3º produtos mais importantes	renda (%):	Tempo na atividade:

#### Caracterização da Relação

1. Conte sua história com a cooperativa? O que é cooperativa para você (comercialização, assistência, empresa...)?
2. Por que você decidiu se tornar membro da cooperativa?
3. Você acha que ocorreram muitas mudanças no agronegócio desde que você está na cooperativa que impactaram nela? Quais? Por quê?
4. Você acha que essas mudanças afetam a forma com a qual o associado comercializa com a cooperativa? Como? Por que?
5. Hoje você conseguiria realizar suas atividades sem ela? Por quê?
6. O que é preciso para ser um bom associado?
7. Você acha que a cooperativa é transparente com os associados? Por quê?
8. Como funciona a distribuição de sobras? Sempre foi assim? O que acha?

#### Estratégia de Diversificação

9. Como foi entrar em novas atividades? Sentiu dificuldades? Quais?
10. Quais mudanças em relação as trocas você percebeu conforme novas atividades (diversificadas) foram sendo inseridas?
11. Houve mudanças na sua relação com a cooperativa?
12. Entrar na nova atividade teve alguma influência nas outras atividades que você tem com a cooperativa? Se sim, quais?
13. O que você acha dos investimentos que a cooperativa faz em atividades que não estão relacionadas com as principais atividades (conglomerada)?
14. De que maneira as mudanças ocasionadas pelas estratégias de diversificação trouxeram vantagens ou desvantagens ao longo do tempo?

### **Atributos da Transação**

15. Quais foram as exigências de investido na sua propriedade para nova atividade?
16. Você precisou de auxílio financeiro para investir na atividade? Se sim, como o fez?
17. Caso não houvesse mais como produzir a nova atividade, como poderia aproveitar esse investimento que foi realizado?
18. É necessário fazer outros investimentos ao longo do tempo nessas atividades? Quais? Por quê? O que você acha?
19. Com que frequência as novas transações são realizadas entre você e a cooperativa?
20. Com funciona a entrega de outras atividades?
21. Considera seguro fazer os investimentos necessários à essas atividades?
22. Quais são suas maiores incertezas quanto a sua produção? E quanto a cooperativa?
23. Que tipos de conflitos existem entre cooperativa e cooperado? Como são resolvidos? Já não concordou com algo? O que?
24. O que poderia levar você a encerrar sua relação com a cooperativa? E o contrário?

### **Dimensões Mensuráveis**

25. Quais são os aspectos estabelecidos para a sua produção?
26. Como esses aspectos estabelecidos influenciam no seu resultado?
27. A cooperativa faz algum monitoramento deles?
28. Existe alguma espécie de punição pelo descumprimento deles? Quais?
29. Existem incentivos para que se dê continuidade a atividade?