



**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS PELAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL E PARANÁ**
**GOVERNANCE STRUCTURES ADOPTED BY AGRICULTURAL COOPERATIVES IN
RIO GRANDE DO SUL AND PARANÁ**

Carla Rosane da Costa Scott

Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.

E-mail: carla.sccott@ufsm.br

Janaína Balk Brandão

Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: janainabalkbrandao@hotmail.com

Raquel Breitenbach

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) – Campus Sertão

raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

Andrea Cristina Dorr

Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: andreadoerr2009@gmail.com

GT10. 02 Governança e gestão do agronegócio

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul (RS) e Paraná (PR) segundo as proposições da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT). Trata-se de um estudo eminentemente quantitativo e a coleta de dados se deu através de questionário estruturado aplicado em 40 cooperativas agropecuárias (20 do RS e 20 do PR). Para interpretação e apresentação dos dados foi utilizada a estatística descritiva, com análises realizadas no programa SPSS@ e para identificação das estruturas de governança se utilizou a análise qualitativa, em que foi lançado um olhar para cada caso. Os resultados permitiram identificar que as estruturas de governança que estão mais presentes nas atividades das cooperativas agropecuárias do RS são as híbridas com traços de hierarquia (30%); e híbridas com traços de mercado (30%). Por sua vez, para as cooperativas do PR, a forma mais presente é a híbrida (45%) e híbridas com traços de hierarquia (25%). Constatou-se também, baixo nível de oportunismo e incertezas e alta frequência nas transações efetivadas entre cooperativas e seus associados. Além disso, foi identificada a presença de investimentos em ativos específicos para as cooperativas subsidiar as atividades dos produtores rurais cooperados. Foi possível concluir que as estruturas de governança adotadas pelas cooperativas do RS e PR estão sendo eficientes, pois estão resultando em fidelidade (entrega da produção efetivada) e baixo índice de incertezas e oportunismo. De outro modo, a presença baixa de oportunismo e incertezas associados à frequência alta e ativos específicos pode estar determinando a forma de estrutura de governança adotada. Além disto, o baixo índice de incertezas e oportunismo percorreu por todas as modalidades de estruturas de governança identificadas, tanto para as cooperativas do RS quanto para as cooperativas do PR.

Palavras-chave: Governança híbrida. Baixo oportunismo. Ativos específicos.

Abstract

The objective of this study was to identify the governance structures used by the agricultural cooperatives of Rio Grande do Sul (RS) and Paraná (PR) according to the propositions of the Transaction Cost Economics Theory (TCE). This is a highly quantitative study and data collection was carried out through a structured questionnaire applied to 40 agricultural cooperatives (20 from RS and 20 from PR). For the interpretation and presentation of the data, descriptive statistics was used, with analyses carried out in the SPSS@ program, and for the identification of the governance structures, a qualitative analysis was used, in which a look was cast for each case. The results allowed us to identify that the governance structures that are more present in the activities of the agricultural cooperatives of RS are the hybrids with hierarchy traits (30%); and hybrids with market traits (30%). On the other hand, for the cooperatives in PR, the most present form is the hybrid one (45%) and hybrids with hierarchy traits (25%). We also found a low level of opportunism and uncertainty, and a high frequency of

transactions between cooperatives and their members. In addition, it was identified the presence of investments in specific assets for the cooperatives to subsidize the activities of the cooperative rural producers. It was possible to conclude that the governance structures adopted by the cooperatives in RS and PR are efficient, because they are resulting in fidelity (delivery of the effective production) and low level of uncertainties and opportunism. On the other hand, the low presence of opportunism and uncertainties associated with high frequency and specific assets may be determining the form of governance structure adopted. Furthermore, the low index of uncertainties and opportunism ran through all the modalities of governance structures identified, both for the RS and the PR cooperatives.

Key words: Hybrid governance. Low opportunism. Specific assets.

1. Introdução

O período de 2020 a 2022 foi marcado por desafios em todos os setores da economia mundial, provocados pela pandemia da Covid-19, reforçando a necessidade de adoção de práticas de gestão inovadora, eficiente e ética com vistas à permanência das organizações no mercado (VALENTINA, 2022). No entanto, a busca por modelos de gestão eficiente é uma prática que antecede o século XXI, em que se observou um contexto difuso e complexo no que tange aos arranjos organizacionais e suas relações mercadológicas.

Diante destes desafios, as organizações buscam desenvolver planejamentos pautados em diretrizes que envolvem questões, tais como: onde? como? porquê? e de que forma? criar e executar ferramentas de gestão (ASOBEE, 2021), que promovam a otimização dos recursos (ZAID et al., 2018), redução de custos (HO; FU, 2018) e melhores desempenhos (PEIZHI; RAMZAN, 2020). Neste contexto, as organizações entram em buscas acirradas pelos progressos econômicos, eficiência produtiva e redução de custos, pautadas em discussões iminentes de como promover a sustentabilidade dos negócios. A capacidade de desenvolvimento associada à forma de gerir as organizações torna-se fundamental para encarar desafios cada vez mais prementes, que exigem modelos de gestão aprimorados e adequados para esse cenário (MUCHANJI; MAKOKHA, 2018).

Além disso, as organizações incorrem em problemas vinculados à transação, em que a governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida (COASE, 1937). Especificamente nas organizações cooperativas, o desafio está em gerenciar transações com os cooperados agricultores, uma vez que essas transações não seguem unicamente as regras do mercado e da eficiência econômica, mas também, os princípios éticos cooperativos (BREITENBACH; BRANDÃO, 2019). Ou seja, ao mesmo tempo em que as cooperativas agropecuárias precisam gerenciar eficientemente as transações para serem competitivas com outras organizações com quem disputam espaço no mercado, também precisam manter transações equitativas e que promovam o crescimento econômico e social dos agricultores fornecedores que são seus cooperados (BRANDÃO; BREITENBACH, 2019).

Muitas disfuncionalidades das transações como riscos, incerteza e oportunismo, bem como demais aspectos como vendas, produção, redução de custos, por exemplo, presentes nas atividades de empresas privadas capitalistas são também comuns nas transações de sociedades cooperativas (PACHÓN, 2019). Por outro lado, o que difere as cooperativas é que elas estão historicamente configuradas com arranjos organizacionais para atender ao coletivo, com atuação direta nas necessidades de seus cooperados. No caso das cooperativas agropecuárias, em seu relacionamento com o cooperado produtor rural, elas têm propiciado incentivo que vão desde o fornecimento de crédito (financiamento); fornecimento/recebimento e armazenagem de insumos, assistência técnica especializada até a industrialização e comercialização dos produtos (OCB, 2022).



Neste sentido, a Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) dispõe em seu arcabouço, elementos que ajudam compreender os fenômenos descritos acima, os quais ocorrem no contexto empírico das organizações, proporcionando o apoio para determinação de uma forma de governança que seja eficiente e que minimize os custos de transação envolvidos nas relações contratuais entre os agentes. Dessa forma, Williamson (1991; 1996) definiu e diferenciou três formas de estrutura de governança, quais sejam: mercado, híbrida e hierarquia, a serem utilizadas visando minimizar riscos e oportunismo envolvidos nas operações (WILLIAMSON, 1991; 1996).

Estudos como de Danoshana e Ravivathani (2019) e de Mukherjee e Sen (2019) relacionam as formas de gestão e governança eficientes com melhores desempenhos para as organizações e para a sustentabilidade dos negócios. Nesse sentido, a gestão tem como função criar diretrizes (SUMADI, 2020), enquanto que o processo de governança possui a atribuição de executar o que foi estabelecido no plano estratégico organizacional (ILIOPOULOS et al., 2022).

É nesta perspectiva analítica que este estudo se insere, contando com a seguinte problemática: *quais* as estruturas de governança adotadas pelas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e do Paraná? Além disso, instiga-se investigar: quais os impactos destas estruturas nos pressupostos comportamentais e nos atributos das transações? Dessa forma, o objetivo geral que norteia este estudo, está pautado em: *“identificar as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias nas transações com seus cooperados/fornecedores tomando como base as proposições da ECT”*.

O foco do presente estudo está nas cooperativas agropecuárias, as quais consistem em estruturas econômicas intermediárias nos negócios, que pela sua natureza e finalidade, tendem a proporcionar menores riscos, incertezas e oportunismos, agregando valor para as atividades dos produtores rurais cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2007). As cooperativas têm se consolidado no Brasil, em suas diferentes cadeias produtivas. Em 2021, o ramo agropecuário somou 1.170 cooperativas, com mais de 1 milhão de cooperados, gerando cerca de 29 mil empregos diretos, elevando a qualidade de vida e desenvolvimento para o país (OCB, 2022).

O agronegócio brasileiro tem demonstrado sua capacidade de produção de forma segura e eficiente, garantindo o abastecimento interno e suprimindo a demanda pelos produtos do campo (SCHNEIDER et al., 2020). Não ocorreu escassez de ofertas de alimentos no Brasil durante o período da Pandemia, por exemplo, (WALLACE, 2020). Entretanto, foram registrados problemas e carência de estratégias de governança refletindo na distribuição, escoamento da produção e logística de acesso (SCHNEIDER et al., 2020), o que reitera a importância de estudos voltados para as estruturas de governança e estratégias de otimização.

Embora diferentes formas de estruturas de governança possam coexistir no processo de gestão das cooperativas, o propósito principal deste estudo está em compreender como as estruturas de governança propostas pela Teoria ECT se relacionam com o contexto das cooperativas agropecuárias. Dessa forma, o presente estudo desempenha um papel importante no desenvolvimento de discussões interdisciplinares sobre a importância das estruturas de governança no desempenho das organizações (LAL PURI e WALSH, 2018; PEIZNI e RAMZAN, 2020). Além disto, esta pesquisa contribui no avanço de estudos já existentes sobre estrutura de governança por promover a análise dos dados empíricos em mais de um estado da federação e, sobretudo, utilizando uma abordagem quantitativa.

Por fim, as organizações cooperativas, participantes deste estudo, poderão obter a contrapartida dos resultados desta investigação, cujo propósito consiste em contribuir no processo de governança. Desse modo, os resultados da presente pesquisa podem contribuir também, para o desenvolvimento das cooperativas agropecuárias a partir de definições mais assertivas de estruturas de governança, que possam minimizar conflitos e oportunismos, bem

como obter melhores resultados na coordenação de contratos formais e não formais com seus cooperados produtores rurais.

2. Economia dos Custos de Transação: estrutura de governança e aspectos contratuais

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Williamson (1971, 1979, 1984, 1985, 1991, 1993, 1996, 2000, 2002, 2005), originando-se a partir dos trabalhos pioneiros de Coase (1937), quando este observou que custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro das organizações. Na ótica desses autores, a abordagem institucionalista das firmas e mercados, somado à busca de maior eficiência produtiva, reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas.

As organizações incorrem em problemas vinculados à transação proposta por Coase (1937), em que a utilização do mecanismo de mercado implica custos. Assim, a governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida. Nesse sentido, a governança é a forma de se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização de ganhos mútuos.

A governança ressalta, sobretudo, a questão da coordenação das relações contratuais, que significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes devem adotar estruturas de governança que sejam mais eficientes, considerando as características de suas transações (WILLIAMSON, 1985). Assim, o autor entende a estrutura de governança como um conjunto de regras definidas a partir das características que envolvem as transações (LIMA, 2008, p. 63).

Para cada tipo de contrato transacional, é necessário escolher uma estrutura de governança a ser adotada; desse modo, a correta escolha da forma de governança propicia a minimização dos custos gerados nas transações (WILLIAMSON, 1991; 1996). Nesse contexto, existem três formas básicas de estrutura de governança à luz da ECT: mercado, hierárquica e híbrida (WILLIAMSON, 1991; 1996).

A governança de mercado é baseada em contratos clássicos (padrão) ou até mesmo a não formalização de contratos, coordenando o fluxo através da demanda e do impulso dos fornecedores. Nesse caso, o comprador terá a possibilidade de escolha, selecionando aquele que possui maiores atributos em termos de qualidade, preço, atendimento, dentre outros aspectos (WILLIAMSON, 1991; 1996). Já a estrutura hierárquica é denominada por Williamson (1985) de integração vertical, em que há presença de um controle hierárquico no processo de gerenciamento. Nessa estrutura, a instituição exerce o poder impositivo sobre as operações contratuais e de produção da empresa, baseando-se em contratos formais, com maior rigidez nas cláusulas contratuais. Quanto à estrutura híbrida, esta tem como característica a manutenção da autonomia das partes envolvidas, baseando-se em um contrato relacional e bilateral, em que as transações comerciais são definidas por documentos formalizados ou acordo entre as partes, com maior flexibilidade na definição das cláusulas contratuais (WILLIAMSON, 1991; 1996).

Por contrato clássico, entende-se a sua formalização por regras legais e documentos padronizados, de modo que cada parte do contrato seja um substituto perfeito para qualquer outra unidade. Nesse tipo de contrato, a identidade das partes é irrelevante, o importante é delimitar o que está sendo acordado, onde a governança de mercado seria a mais apropriada (WILLIAMSON, 1991; 1996). O contrato neoclássico denominado bilateral é aplicável em transações em que os agentes envolvidos mantêm autonomia e suas relações são mais complexas, exigindo maior flexibilidade, recomendando para tanto a utilização da governança trilateral (WILLIAMSON, 1991; 1996). Já o contrato relacional foca em investimentos mais especializados, onde há presença da confiança entre as partes (WILLIAMSON, 1994; 1996).



Neste sentido, as organizações são concebidas como uma rede de contratos, explícitos e implícitos, os quais estabelecem as funções e definem os direitos e deveres de todos os *stakeholders* (SCHILLEMANS; BJURSTROM, 2019). Dessa relação surgem as figuras do principal e do agente, em que o primeiro se situa no centro das relações de todos os interessados na empresa, enquanto o segundo, como o próprio nome sugere, é um agente contratado que pode ser empregado, fornecedor, cliente, concorrente, acionista, credor, regulador/governo, cooperado (no caso das cooperativas), etc. (SCHILLEMANS; BJURSTROM, 2019).

Estas transações contratuais envolvem alguns elementos, nos quais a teoria ECT propõe como uma forma de definição ou identificação da estrutura de governança, em que pode ser manifestado no ambiente institucional sob diferentes níveis (fraco, semiforte ou forte) de utilização, sendo eles: a) incentivos (ações estratégicas com propósito de gerar resultados positivos); b) controle administrativo (procedimentos administrativos que dão suporte às transações, sendo eles contábil/financeiro/auditoria); c) regime de lei contratual (procedimentos jurídicos referindo-se ao grau em que a transação está sujeita ao regime legal determinado nos contratos). Logo, grau fraco de incentivos, controle administrativo e de regime contratual orienta para uma estrutura de mercado; já a presença de grau forte de incentivos, controle administrativo e de regime de lei contratual, orienta para uma estrutura hierárquica. Por último, uma presença de grau semiforte nos três atributos, orienta para a estrutura híbrida (WILLIAMSON, 1991; 1996).

3. Metodologia

Esta seção trata sobre os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos neste estudo, a fim de apresentar os métodos e as técnicas que foram utilizadas para abordar a problemática, bem como a forma como foi operacionalizada para o alcance do objetivo traçado.

3.1 Definição das variáveis

As variáveis de análise foram construídas a partir de pressupostos teóricos, estudos publicados e conhecimento empírico da pesquisadora. No caso das sociedades cooperativas, os incentivos foram mensurados pelos financiamentos (crédito), assistência técnica e ações como cursos e treinamentos promovidos pela cooperativa para seus cooperados. Nesse sentido, o crédito rural é um dos principais fatores de incentivos aos produtores, contribuindo para o aumento da produtividade, renda familiar e da economia (ROSSETO; TRAVI, 2020). Já a assistência técnica se dá a partir de um canal mais próximo entre a cooperativa e a propriedade do cooperado, com a finalidade de assessorar os produtores em melhores desempenhos produtivos (PETARLY et al., 2017). Além disso, um dos pilares do cooperativismo é atuar de forma transparente e isto torna-se possível através da educação, formação e informação entre os agentes (DANILO et al., 2019).

Quanto aos controles administrativos, foram investigados os seguintes aspectos: adoção de *software* e demais recursos informatizados e o nível utilizado de controles contábeis, financeiros e de auditoria que norteiam a coordenação das relações contratuais das cooperativas com os seus cooperados produtores rurais. Para as rotinas organizacionais, é necessário adotar mecanismos contábeis/financeiros e recursos de controles que proporcionem informações relevantes para o processo decisório, isso com o objetivo de atender os aspectos legais e de gerenciamento (FERREIRA et al., 2018; OLAH et al. 2019). Quanto ao regime de lei contratual, nas concepções da ECT, trata-se do nível de rigidez jurídica utilizada nas cláusulas contratuais, classificando os contratos nas seguintes formas: contratos formais (presença alta de rigidez jurídica), contratos bilaterais e contratos relacionais (presença intermediária de rigidez jurídica). Para este estudo, foi investigada a presença destas três formas de contratualização, bem como transações efetivas sem a formalização contratual (não há presença de rigidez

jurídica). O Quadro 1 apresenta as variáveis utilizadas para a identificação das estruturas de governança no âmbito da ECT, quais sejam: a) incentivos; b) controle administrativo e; c) regime de lei contratual (WILLIAMSON, 1991).

Quadro 1 – Atributos da estrutura de governança consideradas nas dimensões da ECT

Categoria e base teórica	Variáveis de análise	Código SPSS	Principais fontes
Estrutura de governança/ Economia dos Custos de Transação (ECT)	Incentivos - Financiamentos - Assistência técnica - Cursos e treinamentos	ESTRGOV03	Danilo et al. (2019); Peterly et al. (2017); Rosseto e Travi, (2020); Williamson (1991;1996)
		ESTRGOV04	
		ESTRGOV05	
	Controle administrativo - Software e demais recursos informatizados - Controles contábeis, financeiros e de auditoria	ESTRGOV06	Ferreira et al. (2018); Olah et al. (2019); Williamson (1991; 1996)
		ESTRGOV07	
	Regime de lei contratual (Contratos) - Utilização de contrato formal - Utilização de contrato bilateral - Utilização de contrato relacional - Não formaliza contratos	ESTRGOV08	Williamson (1991; 1996)
		ESTRGOV09	
		ESTRGOV10	
		ESTRGOV11	

Fonte: elaborado pelas autoras.

3.2 Coleta de dados e casos analisados

O instrumento de coleta de dados contemplou 17 afirmativas, englobando as variáveis descritas no Quadro 1, para os respondentes assinalar seu nível de concordância (de 1 a 5 – escala de *Likert* amplamente utilizada em pesquisas de opinião) em cada afirmativa, de acordo com as seguintes equivalências: respostas de 1 a 2 (representam nível de concordância baixo); respostas 3 representam nível de concordância (intermediário); respostas de 4 e 5 (representam nível de concordância alto); NA (não se aplica), ou seja, significa que a cooperativa não adota determinada ação/procedimentos.

Este estudo foi direcionado às cooperativas agropecuárias brasileiras que pertencem ao estado do RS e do PR, em que a coleta de dados ocorreu entre novembro e dezembro de 2021. Segundo informações obtidas junto ao Sindicato e Organização das Cooperativas do RS (OCERGS/RS, 2022) e pela Organização das Cooperativas do estado do Paraná (OCEPAR, 2022), o RS conta com 121 e o PR com 58 cooperativas agropecuárias ativas. O primeiro passo após a elaboração do questionário no *Google forms* foi enviá-lo *via e-mail* para a totalidade das cooperativas, de acordo com os contatos de cada cooperativa fornecidos em planilha do Excel pela OCERGS e pela OCEPAR. No entanto, após reenvio de e-mail e contatos telefônicos, foram obtidos 40 respondentes (20 cooperativas do RS e 20 do PR). Os questionários foram respondidos pelos ocupantes dos cargos de presidente, vice-presidente, diretores de operações, contadores e administradores. As cooperativas participantes deste estudo contemplam as seguintes cadeias produtivas: sementes, grãos e cereais; horticultura; laticínios e segmento de aves, carne bovina, pescados, suínos e embutidos. Quanto ao ramo agropecuário de atuação obteve-se: supermercados; lojas agropecuárias; comércios diversos, loja de insumos, grãos, cereais, erva mate, carnes, ração, roupas, ferragens; produção de rações; recebimento grãos; produção e venda de bebidas alcoólicas e sucos; prestação de serviços rurais, tais como assistência técnica.



3.3 Tratamento e análise dos dados

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira etapa do estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva (SAMPIERI et al., 2013) e abordagem quantitativa do problema (CRESWELL, 2010), em que foi lançado mão da estatística descritiva. A segunda etapa constituiu-se em uma abordagem exploratória com análise qualitativa para identificação das estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas, em que foi analisado cada caso para chegar em uma definição de estrutura de governança (mercado, híbrida e hierárquica).

a) *Estatística descritiva*

A classificação da primeira etapa se justifica por tratar-se de um tema que ainda está sendo explorado na academia, com base na descrição de uma realidade a ser investigada, com dados coletados por meio de aplicação de questionário. Nesta fase, teve-se a pretensão de reunir informações, para posteriormente, realizar a identificação das estruturas de governança pelas cooperativas. Em que, a apresentação e interpretação dos dados, relativos às respostas sobre incentivos; controle administrativo; contratos; pressupostos comportamentais (oportunismo, racionalidade limitada) e atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) se deram através da estatística descritiva: média, mínimo, máximo, frequência, percentual, desvio padrão (MACEDO, 2020). Para isto, os dados coletados foram tabulados via Microsoft Excel e processados com o auxílio do *software* estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences* ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), no qual são processados modelos de estatística descritiva, univariados, bivariados e multivariados.

O desvio padrão é uma medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados. O coeficiente de variação ($CV = s/x \times 100$, sendo s = desvio padrão e o x é média entre os dados analisados) também conhecido por desvio padrão relativo, apresenta uma medida de dispersão probabilidade ou de frequências. No que diz respeito ao mínimo e ao máximo, significa o menor valor observado e o maior valor observado, já a frequência indica o número de ocorrências de um evento em um determinado intervalo (MACEDO, 2020).

b) *Análise teórica dos dados*

A unidade de análise desta pesquisa está pautada nas transações comerciais entre as cooperativas e seus cooperados produtores rurais, mais especificamente a entrega da produção destes produtores para cooperativas. No momento em que as cooperativas transacionam com seus cooperados produtores, pode incorrer em custos de transação, nos quais, na ótica de Williamson (1985; 1991; 1996), seria necessário adotar uma governança que seja eficiente, considerando as características das transações. Dessa forma, a teoria ECT aponta três formas de estruturas, sendo elas: mercado, híbrida e hierárquica.

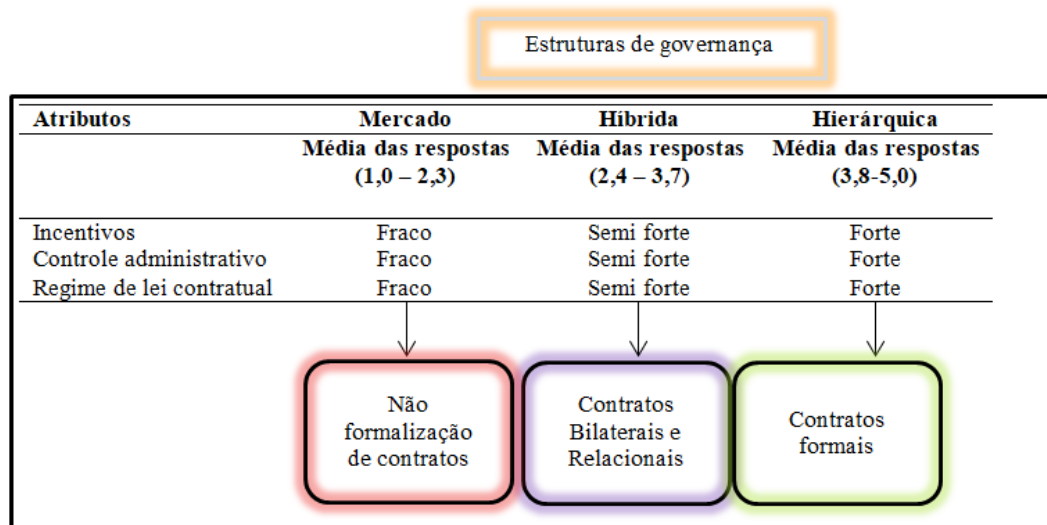
Para analisar os dados obtidos, foi necessário determinar os seguintes critérios para identificação da estrutura de governança utilizada pelas cooperativas: com relação às variáveis de incentivos (financiamentos; assistência técnica; cursos) e de controle administrativo (controles administrativos; controles contábeis), os respondentes das cooperativas dos dois estados que assinalaram: 4 – concordam e 5 – concordam totalmente, significa que a cooperativa apresenta um ‘grau forte’ de adoção destes fatores em suas atividades, orientando para a presença de uma governança hierárquica.

Já os respondentes que assinalaram 3 - neutro, significava que a cooperativa apresenta um ‘grau semiforte’ de adoção destes aspectos, orientando para a presença de uma governança híbrida. Por sua vez, os respondentes que assinalaram 1 – discordo ou 2 – discordo totalmente, significa que a cooperativa apresenta um ‘grau fraco’ de adoção destas variáveis, orientando para a presença de estrutura de governança via mercado. E por último, os que assinalaram 0 –

não se aplica, entende-se que determinado incentivo, controle administrativo não são aderidos no contexto das operações da cooperativa.

De acordo com as respostas obtidas acima, em termos numéricos, foi criada a seguinte fórmula e lançadas no SPSS®: $\text{entrgov03 (financiamentos)} + \text{entrgov04 (assistência técnica)} + \text{entrgov05 (cursos)} + \text{entrgov06 (controles administrativos)} + \text{entrgov07 (controles contábeis)} / \text{n. de variáveis}$. Ou seja, foi realizada uma adição das variáveis que compõem os incentivos e os controles administrativos e dividido pelo número de variáveis somadas, resultando em uma média. O próximo passo foi definir uma escala para interpretar os resultados das médias obtidas acima, considerando os seguintes níveis: fraco (resultados de 1,0 até 2,3); semiforte (resultados 2,4 até 3,7); forte (resultados 3,8 até 5,0). Observa-se que essa fórmula foi aplicada para cada caso. A Figura 1 apresenta a síntese da análise.

Figura 1 – Esquema para identificar as estruturas de governança nas cooperativas agropecuárias do RS e PR.



Fonte: Adaptado de Williamson (1991; 1996).

No entanto, segundo a Teoria ECT, somente a análise dos incentivos e do controle administrativo não é suficiente para identificar a estrutura de governança que está sendo utilizada pela cooperativa, em que é preciso identificar a forma de contratualização que está presente (WILLIAMSON, 1991; 1996). Observa-se que para isto, foram consideradas as respostas 4 e 5 (concorda parcial ou totalmente) com relação a utilização de determinado contrato, assinaladas nas seguintes variáveis: entrgov08 contratos formais; entrgov09 – contrato bilaterais; entrgov10 – contratos relacionais e entrgov11 – não formaliza contratos. Observa-se que respostas 3 (neutro) e 1 e 2 (discordo total ou parcialmente) não sinalizam a forma de contratualização utilizada pelas cooperativas. Além disso, salienta-se que as cooperativas poderiam assinalar mais de uma forma de contratualização. Por fim, realizada a identificação da estrutura de governança das cooperativas do RS e PR.

4. Resultados da Pesquisa: Identificação das estruturas de governança das cooperativas do RS e PR

O Quadro 2 apresenta os resultados da identificação das estruturas de governança adotadas pelas cooperativas do RS e PR. Observa-se que os dados obtidos não seguem exatamente o modelo teórico proposto por Williamson (1991; 1996), como foi o caso das estruturas de governança híbrida com traços de hierarquia e estruturas de governança híbridas com traços de mercado, em que foi necessário realizar uma interpretação para definir estas



estruturas de governança, em que foi considerado o nível de adoção de incentivos, controle administrativo e o (s) tipo (s) de contrato (s) utilizado pelas cooperativas, para cada caso. Observa-se que os resultados foram agrupados por estruturas de governança.

Quadro 2 - Identificação das estruturas de governança das cooperativas agropecuárias do RS e PR

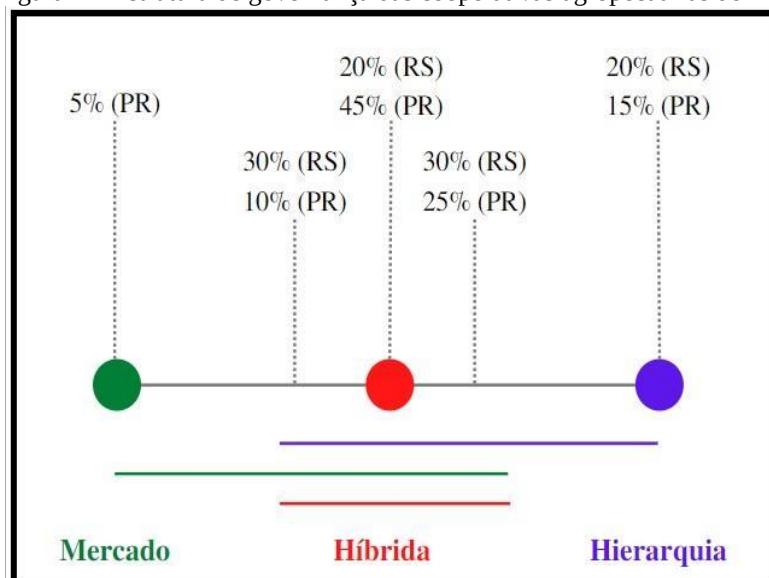
Coop.	Nível de adoção de Incentivos e Controle adm.	Contrato formal	Contrato Bilateral	Contrato Relacional	Não Formaliza contratos	Estrutura de governança (Resultado)
C1RS	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C2RS	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C3RS	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C15RS	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C6RS	Forte	Presente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C7RS	Semi-forte	Presente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C13RS	Forte	Ausente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C10RS	Semi-forte	Presente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C14RS	Forte	Presente	Presente	Presente	Presente	Híbrida com traços de hierarquia
C20RS	Forte	Presente	Presente	Presente	Presente	Híbrida com traços de hierarquia
C9RS	Semi-forte	Ausente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida
C11RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C4RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C16RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C5RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Híbrida com traços de mercado
C8RS	Fraco	Ausente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de mercado
C12RS	Forte	Ausente	Presente	Presente	Presente	Híbrida com traços de mercado
C17RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Híbrida com traços de mercado
C18RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Híbrida com traços de mercado
C19RS	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Híbrida com traços de mercado
C14PR	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C18PR	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C12PR	Forte	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Hierárquica
C2PR	Forte	Ausente	Presente	Ausente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C1PR	Forte	Presente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C8PR	Forte	Presente	Presente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C13PR	Forte	Presente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C16PR	Semi-forte	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Híbrida com traços de hierarquia
C10PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C15PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C17PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C4PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C3PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C5PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C6PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C7PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C9PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C11PR	Fraco	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Mercado
C19PR	Semi-forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida com traços de mercado
C20PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Híbrida com traços de mercado

Considerando esses dados, para as cooperativas agropecuárias pertencentes ao RS, tem-se os seguintes dados: a) 20% adotam estrutura de governança hierárquica pelo fato que apresentaram níveis fortes de ofertas de incentivos para seus produtores e de controles administrativos, combinados com a utilização de contratos formais para o recebimento da produção; b) 20% adotam estruturas híbridas, em que os dados apontam semi-forte adoção de incentivos e controle administrativos e a utilização de contratos bilaterais e relacionais; c) 30% apresentam estrutura híbrida com fortes traços de hierarquia em suas atividades, pois os dados apontaram forte ou semiforte adoção de incentivos e controle administrativo com a utilização

de contratos formais, bilaterais ou relacionais; d) outras 30% das cooperativas apresentaram uma estrutura de governança híbrida com fortes traços de mercado, pois os dados demonstraram fortes níveis de incentivos e controles administrativos combinados com a não formalização de contrato.

Já as cooperativas do PR apresentaram os seguintes resultados: a) 15% adotam estrutura de governança hierárquica; b) 45% adotam estruturas híbridas; c) 5% estrutura de governança de mercado; d) 25% apresentam estrutura híbrida com fortes traços de hierarquia; e) 10% das cooperativas apresentaram estrutura híbrida com fortes traços de mercado. A Figura 2 apresenta uma síntese dos resultados das estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas do RS e PR, considerando um *continuum* que vai do extremo mercado, passa por estruturas híbridas e chega na forma hierárquica.

Figura 2 – Estrutura de governança das cooperativas agropecuárias do RS e SC



A Tabela 1 apresenta os resultados relacionados à estrutura de governança utilizada pelas cooperativas do RS e PR por cadeias produtivas. Esses dados serão importantes para embasar a discussão em termos de estrutura de governança identificada dentro da cadeia produtiva das cooperativas, bem como compreender os impactos nos pressupostos comportamentais e nos atributos das transações.

Tabela 1 – Percentual das cooperativas que adotam estrutura de governança por cadeia produtiva

Cadeias Produtivas	Hierárquica		Híbrida		Mercado		Híbrida com traços de hierarquia		Híbrida com traços de Mercado		Total	
	RS	PR	RS	PR	RS	PR	RS	PR	RS	PR	RS	PR
Sementes, grãos e cereais.	15%	5%	5%	20%	0%	0%	10%	20%	10%	0%	40%	45%
Horticultura.	0%	0%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	20%	10%
Laticínios, aves, carnes bovinas, pescado, etc.	0%	5%	0%	5%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	10%	20%
*Atividades diversas (lojas e produção)	5%	5%	5%	10%	0%	5%	15%	0%	5%	5%	30%	25%



Total	20%	15%	20%	45%	0%	5%	30%	25%	30%	100%	100%
-------	-----	-----	-----	-----	----	----	-----	-----	-----	------	------

Nota: *atividades diversas: lojas agropecuárias e de insumos; produção de rações; produção e venda de bebidas; erva mate etc.

De acordo com a Tabela 1, as estruturas de governança presentes nas atividades das cooperativas são: a) na cadeia de sementes, grãos e cereais: 15% das cooperativas do RS adotam estrutura de governança hierárquica e 20% do PR, adotam estrutura de governança híbrida com traços de hierarquia; b) na cadeia de horticultura: em 10% das cooperativas do RS está presente estrutura híbrida com traços de estrutura de governança via mercado, já para o PR 10% são híbridas; c) na cadeia de laticínios e segmentos de carnes: para o RS apenas 5% adotam estruturas hierárquicas e híbridas e mercado, já o PR os 5% estão distribuídas em quatro formas de estrutura, exceto mercado; d) demais cadeias (atividades diversas): para as cooperativas do RS 15% estão concentradas na estrutura híbrida e hierárquica e para o PR 10% são híbridas.

5. Discussão do Resultados

Essa seção apresenta a discussão dos resultados obtidos relativos às variáveis que definiram as estruturas de governança (incentivos, controle administrativo e contrato), bem como os resultados das estruturas de governança (mercado, híbrida e hierárquica) presentes nas atividades das cooperativas. Além disso, apresenta-se a discussão sobre os pressupostos comportamentais e atributos das transações.

Com relação a variável “incentivos”, ficou perceptível que em média 82,5% das 40 cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de incentivos, no que tange a oferta de financiamento, assistência técnica, cursos e treinamentos. Estudos recentes apontam que mecanismos de incentivos funcionam como elemento motivador, ou seja, os clientes, fornecedores e demais *stakeholders* esperam sempre o melhor das organizações (VENUGOPAL et al., 2017; ULIANCHENKO et al., 2019). Por vezes, ser incentivado e “estar” motivado podem refletir diferentes aspectos, dependendo dos propósitos envolvidos. Na relação trabalho e organização ou cooperativa e associado, por exemplo, os incentivos podem vir como uma perspectiva na qualidade de vida dos indivíduos (JENNILYN MINA, 2019; LEITÃO et al., 2019). Dessa forma, incentivo é algo que vem de fora e precisa ser renovado constantemente, ao passo que a motivação está implícita, ou seja, algo bastante particular de cada um (PAAIS; PATTIRUHU, 2020; WERDHIASTUTIE et al., 2020). Essas concepções proporcionam o suporte para compreender as relações entre as cooperativas e seus cooperados produtores rurais, especialmente a motivação pela qual a maioria das cooperativas está investindo nesse aspecto.

Um ponto que explica a motivação das cooperativas em proporcionar incentivos (tais como crédito, assistência técnica, cursos e treinamento) aos seus cooperados, está nos aspectos legais. As sociedades cooperativas são regidas pela Lei 5.764/71, cuja natureza e finalidade estão pautadas em desenvolver ações com vistas a atender as necessidades de seus cooperados (OCB, 2016), baseadas em princípios do cooperativismo (OCERGS, 2022). Por outra lente, os incentivos podem ser também motivados pela competitividade das cooperativas, pois são ações desenvolvidas pelas cooperativas que criam um vínculo relacional com o cooperado, proporcionando a ele suporte e benefícios em que os mesmo não teriam com outro tipo de organização corporativa. Ao passo que, para o cooperado, as motivações estão atreladas aos seus propósitos individuais, em termos de melhorias de desempenho socioeconômico, em que as cooperativas têm como objetivo proporcionar.

Com relação a variável “controles administrativos”, fica claro que em média 85% das 40 cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de controles administrativos,



no que tange a informações geradas pelos *softwares* para auxiliar na tomada de decisão, bem como em controles contábeis e de auditoria.

Estudos recentes apontam que o sistema de tecnologia e informação das cooperativas estão cada vez mais acurados (CIRUELA-LORENZO et al., 2020; AGUIAR et al., 2021; VÁZQUEZ et al., 2021). Dessa forma, informações geradas pelos *softwares* possibilitam analisar o desempenho da área plantada, por exemplo, (AGUIAR et al., 2021). Auxiliando no gerenciamento de recursos e custos, melhorando a produtividade e aumentando a lucratividade tanto das cooperativas como de seus produtores cooperados, facilitando também a adoção de inovações (CIRUELA-LORENZO et al., 2020; VÁZQUEZ et al., 2021).

Posto isto, a próxima variável analisada que contempla a identificação das estruturas de governança são os “contratos” utilizados pelas cooperativas. Ficou perceptível que as cooperativas do RS e PR utilizam mais de uma forma de contrato, o que justifica a predominância de estruturas híbridas nas atividades destas cooperativas. De acordo com os resultados apresentados, constatou-se que as estruturas de governança que estão mais presentes nas atividades das cooperativas agropecuárias do RS são as híbridas (45%), híbridas com traços de hierarquia (30%) e com traços de mercado (30%). Por sua vez, para as cooperativas do PR, a forma mais presente é a híbrida (45%) e híbridas com traços de hierarquia (25%).

Corroborando com os resultados, Santos e Schiavi (2019, p. 1) afirmam que “arranjos contratuais inadequados podem comprometer o desempenho de cadeias produtivas, acarretando custos contratuais, problemas de garantia de suprimento e dificuldades de cumprimento de contratos”. Neste sentido, a utilização de estrutura de governança híbrida pode ser uma alternativa para neutralizar tais danos (WOLF; MAIR, 2019), em que essa forma de estrutura está presente majoritariamente no setor agroindustrial (DINIZ, 2019; SANTOS; SCHIAVI, 2019). Essas informações dialogam com os resultados obtidos neste estudo, em que aproximadamente 50% e 65%, respectivamente, das cooperativas respondentes do RS e PR estão dentro do setor agroindustrial e utilizam mais de uma forma de contratualização, com presença de estruturas de governança híbrida para coordenar o recebimento e a produção de seus cooperados produtores rurais, apresentando também diferentes níveis de oferta de incentivos e controles administrativos.

O estudo de Diniz (2019) constatou predominância de estrutura de governança híbrida na cadeia de laticínios do Oeste do Paraná, cuja justificativa está em adotar formas plurais para transacionar com os fornecedores de leite utilizando contratos bilaterais, relacionais e mercado *spot* (mercado instantâneo, envolvendo entrega imediata) como uma estratégia para mitigar gargalos nas transações. Este tipo de contrato é possível através da valorização das relações com os produtores em longo prazo, estabelecendo metas de confiança (BIJMAN e WIJERS, 2019), pois os produtores são suscetíveis à troca de compradores sempre que considerarem mais vantajoso (YAMASHITA, 2020).

No caso deste estudo, 10% e 20% das cooperativas do RS e PR, respectivamente, estão inclusas na cadeia de laticínios em que a estrutura híbrida está presente. Para Diniz (2019) a definição do preço do leite é o principal fator condicionante da estrutura híbrida utilizada, em que os contratos são estabelecidos mensalmente com o propósito de acordar estes valores, bem como a qualidade do leite a ser entregue. Esta informação está em consonância também com a teoria ECT, em que contratos relacionais são mais flexíveis em suas cláusulas, podendo ou não ocorrer formalização de contratos, dependendo do nível de confiança que há entre as partes envolvidas (WILLIAMSON, 1991; 1996).

Por sua vez, a pesquisa de Vinholis et al. (2014) e Pereira et al. (2022) dialoga também com os achados deste estudo. De modo que, os autores identificaram a predominância de utilização de estrutura de governança híbrida em cooperativas que atuam na cadeia de carne bovina (VINHOLIS et al., 2014; PEREIRA et al., 2022), cuja forma de coordenação das

transações consiste em acordos verbais sustentados por documentos formais, em que o nível de formalidades varia de acordo com relacionamento com o produtor, em termos de confiança, volume de operações e qualidade dos produtos.

Além disso, os resultados do estudo de Zanella (2017) e Yamashita (2020) contribuem também para o entendimento sobre resultados obtidos quanto à estrutura de governança presente na cadeia de segmento de aves. Em processos altamente padronizados, como por exemplo, produção de ovos e criação de frangos com direitos de propriedade claramente definidos, a forma híbrida prevalece, preservando estrategicamente as relações entre a cooperativa e seus produtores rurais (ZANELLA, 2017). Em contrapartida, quanto maior for a presença de agentes distintos nas relações comerciais (entrega e distribuição da produção, por exemplo) a estrutura de governança hierárquica com a utilização de contratos formais tende a prevalecer (YAMASHITA, 2020). No caso deste estudo, a estrutura de governança hierárquica se fez mais presente na cadeia de sementes, grãos e cereais em (15%) das cooperativas do RS, diferentemente do PR, em que essa forma de estrutura de governança se fez presente em somente (5%) das cooperativas do PR, considerando essa mesma cadeia.

6. Considerações Finais

O objetivo geral traçado para este estudo esteve pautado em identificar as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias nas transações com seus cooperados/fornecedores com base nas proposições da ECT. Salienta-se que o objetivo foi alcançado em sua plenitude. Quanto à identificação das estruturas de governança constatou-se que as estruturas de governança que estão mais presentes nas atividades das cooperativas agropecuárias do RS são as híbridas (45%) e híbridas com traços de hierarquia (30%) e com traços de mercado (30%). Por sua vez, para as cooperativas do PR, a forma mais presente é a híbrida (45%) e híbridas com traços de hierarquia (25%) e com traços de mercado (10%).

Com base nisto, torna-se possível concluir que a escolha da estrutura de governança assertiva influencia na sobrevivência das cooperativas agropecuárias no mercado. Além disso, os resultados deste estudo apontaram diferentes formas de estrutura de governança, mas não foi constatado diferenciação de adoção de estruturas de governança relacionada com a cadeia produtiva de atuação das cooperativas. O que poderia ser uma estratégia para minimizar custos de transação, como expostos nos estudos que abordam sobre a temática.

Por fim, observou-se ainda, uma aderência significativa do modelo teórico proposto por Williamson (1985; 1991; 1996) com as práticas atuais das cooperativas. No entanto, esse estudo não esgota possibilidades e lacunas a serem exploradas, que possam ir além das proposições da Teoria ECT e em outros segmentos de atuação das cooperativas. Dessa forma, outros aspectos instigam a realização de pesquisas futuras, entendendo também como limitações deste estudo: a) relacionar as formas de contratos (formais, bilaterais, relacionais) utilizados pelas cooperativas com a fidelidade dos cooperados produtores rurais e a presença de oportunismo, utilizando técnicas estatísticas de correlação para tal. b) compreender se as estruturas de governança adotadas pelas cooperativas condicionam ou são condicionadas pelos pressupostos comportamentais e atributos das transações, utilizando técnicas estatísticas de regressão. c) reitera-se que a análise da presente pesquisa levou em consideração apenas o viés dos dirigentes das cooperativas, incentivando realizar estudo que contemple a percepção dos cooperados produtores rurais. Por fim, incentiva-se também o avanço desse estudo em cooperativas agropecuárias de outros estados, além do RS e PR.

REFERÊNCIAS

ASOBEE, M. S. Exploring the Importance of Strategic Thinking to Strategic Planning in the Strategic Management Process. *Journal of Business and Management Sciences*, v. 9, n. 2, p. 68-70, 2021.

AGUIAR, C. C.; JUNIOR, S. S.; SPULDARO, J. D. O papel das cooperativas agropecuárias: processos de capacidade absorviva de produtores rurais associados. **Organizações rurais & Agroindustriais/Estudos organizacionais e associativos**, v. 23, 2021.

BIALOSKORSKI NETO. Agronegócio Cooperativo. In: BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BIJMAN, J.; WIJERS, G. Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, p. 74-79, 2019.

BRANDÃO, J. B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? **Journal Land Use Policy**, v. 85, p.121-129, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264837718308810>>. Acesso em: 13 fev. 2020.

BREITENBACH, R. **Estrutura, Conduta e Governança na cadeia produtiva do leite: um estudo multicase no RS**. 2012. 272 p. Tese (Doutorado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **PIB do agronegócio**, 2022. Disponível em: <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRO-20.12\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRO-20.12(1).pdf)>. Acesso em fev. 2023.

CIRUELA-LORENZO, A. M.; DEL-AGUILA-OBRA, A. R.; PADILLA-MELÉNDEZ, A.; PLAZA-ANGULO, J. J. Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. **Sustainability**, 2020, v. 12. Disponível em doi:10.3390/su12041325. Acesso em 20 jan. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

DANOSHANA, S.; RAVIVATHANI, T. The impact of the corporate governance on firm performance: a study on financial institutions in sri lanka. **Indian Journals**. v.8, p. 62-67, Mar, 2019.

DINIZ, V. M. F. **Análise das estruturas de governança de laticínios e produtores no oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e formas plurais**. 2019. 128 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2019.

FERREIRA, H. L.; DA COSTA MARQUES, J. A. V.; MACEDO, M. A. S. Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 16, n. 3, set./dez. 2018.

GESTÃO E GOVERNANÇA - COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA. **Conheça as 15 maiores cooperativas agro do Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://coonecta.me/15-maiores-cooperativas-agro-do-brasil/>> Acesso em 05 ago. de 2020.

HO, Shu-Yi; FU, Hsiu-Jen. THE IMPACTS OF LEADERSHIP STYLES ON WORK PERFORMANCES AND ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE FINANCIAL DISTRESS INDUSTRY. **Rev. de Cercetare și Intervenție Socială**, v. 60, 2018.

ILIOPOULOS, C.; VÄRNIK, R.; KIISK, T.; VARTHALAMIS, G.; SINNOTT, L. Governance in Estonian Agricultural Cooperatives: Structures and Processes. **Sustainability**, v. 14, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142316031>. Acesso 19 jan. 2023.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão.

JENNILYN MINA, C. Attainment of Cooperative objectives and the performance of officers in performing their Management Functions: A Case of Cooperatives in Gapan City, Nueva Ecija. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)**, v.5, n.11, 2019.

LAL PURI, D.; WALSH, J. Impact of good governance on performance of cooperatives in nepal. **Management & Marketing**, v. 16, n. 2, 2018.

LEITÃO, J.; PEREIRA, D.; GONÇALVES, A. Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. **Internacional journal of environmental research and public health**, 2019. Disponível em: [doi:10.3390/ijerph16203803](https://doi.org/10.3390/ijerph16203803). Acesso em: 20 jan. 2023.

MACEDO, R. S. **Estatística descritiva**: uma visão prática e objetiva. 1 ed. São Paulo: e-BookKindle, 2020.

MUCHANJI, W. J.; MAKOKHA, E. N. Effect of Knowledge Acquisition on Competitiveness of Savings and Credit Cooperative Societies in Trans Nzoia County, Kenya. **Internacional Journal of Academic Research in Business e Social Sciences**, v. 8, n. 9, p. 716-734, set. 2018. Disponível em: <<https://hrmars.com/index.php/pages/detail/IJARBS>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MUKHERJEE, T.; SEN, S. S. Impact of corporate governance on corporate sustainable growth. **International Research Journal of Business Studies**, v. 12, n. 2, p. 167-184, 2019. Disponível em: <<http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/1372/225#>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB. **Aliança Cooperativa internacional** (ACI). Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/aci>>. Acesso em: 10 de jan. 2021.

_____. **Anuário do cooperativismo** [2020] cartilha, color. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf>. Acesso em: 20 de set. 2020.

_____. **XIII Congresso Brasileiro de Cooperativismo**: diretrizes aprovadas pela sessão plenária do congresso. 2010. Disponível em: <congresso.brasilcooperativo.coop.br/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

_____. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**, 2016. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>>. Acesso em: 05 de set. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RS – OCB. **Publicações** [s/d] cartilha, color. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: fev. de 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RS – SISTEMA OCERGS. **Expressão do cooperativismo gaúcho** [2022] cartilha, color. Disponível em: <<https://www.sescoopr.rs.coop.br/app/uploads/2022/06/expressao-coop-gaucho-2022.pdf>>. Acesso em: fev. de 2023.

PAAIS, M., PATTIRUHU, J. R. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577–588, 2020.

PACHÓN, L. A. S. Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. **Revista Cooperativismo e Desarrollo**, v. 27, n. 1, p. 01-30, jan/jun, 2019. Disponível em: <<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/2677/2664>>. Acesso em 01 jul. 2021.

PEIZHI W.; RAMZAN, M. Do corporate governance structure and capital structure matter for the performance of the firms? An empirical testing with the contemplation of outliers. **PLOS ONE**, fev., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229157>. Acesso em 15 jan. 2023.

PEREIRA, J. A.; GUIMARÃES, A. F.; DOS SANTOS, R. H.; SCHIAVI, S. M. A.; DE SOUZA, J. P. Governance structures in cooperative slaughterhouses: a study on the chain of differentiated beef in the state of Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. 60(1): e233496, 2022 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.233496>.

PETARLY, R. R.; COELHO, P. S.; SOUZA, W. P. Assistência técnica e extensão rural cooperativa: o perfil e o trabalho dos agentes de campo em uma cooperativa agropecuária em Minas Gerais, Brasil. **Mundo agrário**, v. 18, n. 38, La Plata, ago, 2017.

ROSSETO, W. J. P.; TRAVI, M. R. L. Estudo do impacto do uso do crédito rural em propriedades rurais do município de Chapecó/SC. **ANAIS DA AGRONOMIA**, v. 1, n. 1 2020/2.

SANTOS, E. S.; SCHIAVI, S. M. Formas plurais de governança: um estudo em sistemas agroindustriais no Brasil. **28ª Anual de iniciação científica**, Universidade Estadual de Maringá, 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, A. H.; CALEMAN, S. M.Q.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **RGC**, Santa Maria, p. 69-86, Ed. Especial jan. 2018.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – SISTEMA OCEPAR. **Publicações** [2018] cartilha, color. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2018/publicacoes/folder_cooperativismo_pr_web.pdf>. Acesso em: 20 ago. de 2020.

_____. **Cenário Consolidado por Ramo** [2022]. 55 slides, color. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2022/cenarios_cooperativismo_pr/CENARIO_PR_AGROPECUARIO_DEZ_21_.pdf>. Acesso em: fev. de 2023.

SCHILLEMANS, T.; BJURSTROM, K. H. Trust and Verification: Balancing Agency and Stewardship Theory in the Governance of Agencies. **International Public Management Journal**, p. 01-35, 2019.

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A.; LEONARDI, A.; MARINHO, M. M. Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação. **Estudo avançados**, v. 34, n. 100, p. 167-188, 2020.

SUMADI, M. H. M. Implementation of the concept and theory of management functions in efforts to improve quality. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)**, v.4, n. 2, 2020.

ULIANCHENKO, O. V.; SHELUDKO, R. M.; PONOMAROVA, M. S.; SHELUDKO, L. V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises. **Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice**, v. 4, n. 31, p. 239-248, 2019. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i31.190893 Acesso em: fev 2023.

VALENTINA, V. T. D. O compliance em cooperativas agropecuárias e o selo Agro Mais Integridade. **Revista e³ de economia, empresas e empreendedores na CPLP**. v.8, n. 1, 2022. DOI: 10.29073/e3.v8i1.616. Acesso em 30 de nov. dez. 2022.

VÁZQUEZ, J. J.; CHIVITE-CEBOLLA, P.; SALINAS-RAMOS, F. The Digitalization of the European Agri-Food Cooperative Sector. Determining Factors to Embrace Information and Communication Technologies. **Agriculture**, v. 11, 2021. Disponível em <https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>. Acesso em 20 jan. 2023.

VENUGOPAL, A. KRISHNANA, T. N.; KUMARA, M.; UPADHYAYULAB, R. S. Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. **The International Journal of Human Resource Management**, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>. Acesso em 20 jan. 2023.

VINHOLIS, M.M.B.; SOUZA FILHO, H. M.; CARRER, M. J.; CHADDAD, F. R. Transaction attributes and adoption of hybrid governance in the Brazilian cattle market. **Journal on Chain and Network Science**, 2014. Disponível em <DOI 10.3920/JCNS2014.0239>. Acesso em jan. 2023.

WALLACE, R. **Pandemia e agronegócio: doenças infecciosas, capitalismo e ciência**. Edição brasileira de Big Farms Make Big Flu: Dispatches on Influenza, Agribusiness, and the Nature of Science (Monthly Review Press, 2016), Ed. Elefante & Igra Kniga, 2020.

WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review**, n.61, p. 12-125, May, 1971.

_____. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

_____. The economics of organizations: the transaction costs approach. **American Journal of Sociology**, 1981.

_____. Corporate Governance. **The Yale Law Journal**, v. 93, n.7, p. 1197-1230, jun, 1984.

_____. Transaction cost economics. In: _____. **The economic institution of capitalism**. London: The Free Press, 1985, p. 15-42.

_____. **Mercados y hierarquias: su análisis y sus implicaciones anti-trust**. México: Fondo de Cultura, 1991.

_____. Transaction cost economics and organization. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 75-94. 1993.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

_____. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595-613, 2000.

_____. The Theory of Firm as Governance Structure: from Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.



_____. The Economics of Governance. In: **American Economic Association Annual Meeting**. Philadelphia, jan, 2005. Disponível em: <http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2020.

WERDHIASTUTIE, A.; SUHARIADI, F.; PARTIWI, S. G. Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, v. 3, n. 2, p. 747-752, 2020.

WOLF, M.; MAIR, J. PURPOSE, Commitment and Coordination Around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations. **International Journal of voluntary and nonprofit organization**, v. 30, p. 535-548, 2019. Disponível em doi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-019-00116-5>. Acesso fev. 2023.

ZANELLA, C. **Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central aurora alimentos (aves) – formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. 2017. 371 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ZAID, A. A.; BON, A. T.; JAARON A. A. M. Green Human Resource Management Bundle Practices and Manufacturing Organizations for Performance Optimization: a Conceptual Model. **International Journal of Engineering & Technology**, v. 7, p.91, 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set. 2005.