



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: *strategizing e economizing?* **DIVERSIFICATION STRATEGIES IN AGRICULTURAL COOPERATIVES:** *strategizing e economizing?*¹

Autor (es): Jheine Oliveira Bessa Franco, José Paulo de Souza

Filiação: Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA)

E-mail: jheineobessa@gmail.com, ipsouza@uem.br

Eixo temático: << 3.3 Governança e Gestão >>

Resumo

O objetivo deste 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 de atividades já existentes. Com abordagem qualitativa do tipo descritiva, realizou-se entrevistas semiestruturadas com responsáveis de cooperativas em três mesorregiões do Paraná e alguns de seus associados. Como resultado, com diversificação relacionada, há exigências de investimentos específicos na nova atividade para o fornecimento de dimensões de produtos e processos que são requeridas pelos mercados finais. Isso demandam respostas coordenadas e alinhamento na estrutura de governança que são efetivadas via contratos de parceria. No entanto, devido a particularidade da relação de associação e a multiplicidade de atividades nas cooperativas, a nova atividade e o alinhamento para que ela ocorra deve ser considerado em um contexto mais amplo, com outras transações entre a cooperativa e o associado ocorrerem. Com isso, buscou-se ir além da perspectiva tradicional de crescimento incluindo alinhamento da estrutura de governança, com economia dos custos de transação e mensuração conjuntamente, mas amplificando o quadro a ser observado. As limitações foram não incluir outras importantes regiões brasileiras e a exploração da coordenação horizontal, capital social e as externalidades. O intuito foi contribuir com novos panoramas para compreensão de estratégias competitivas com olhar ao externo (*strategizing*) e ao interno (*economizing*), conforme as particularidades da cooperativa, para equilíbrios entre as partes da transação, beneficiando o associado de maneira adequada.

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

Abstract

The objective of this study is to understand how the diversification strategy adopted by agricultural cooperatives reflects in the attributes and dimensions present in the transactions between the cooperative and its members and in other transactions in existing activities. With a qualitative approach descriptive, semi-structured interviews were conducted with people in charge of cooperatives in three mesoregions of Paraná and some of their members. As a result, with related diversification, there are specific investment requirements in the new activity to provide product and process dimensions that are required by the end markets. This demands coordinated responses and alignment in the cooperative's governance structure that are effected via partnership contracts. However, due to the particularity of the association relationship and the multiplicity of activities in cooperatives, the new activity and the alignment for it to occur should be considered in a broader context, with other transactions between the

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.





cooperative and the member occurring. With this, we sought to go beyond the traditional growth perspective by including governance structure alignment, with transaction cost savings and measurement together, but broadening the picture to be observed. The limitations were not to include other important Brazilian regions and to explore horizontal coordination, social capital and externalities. The intention was to contribute with new panoramas for the understanding of competitive strategies with an external (strategizing) and internal (economizing) view, according to the particularities of the cooperative, for balances between the parts of the transaction, benefiting the member in an adequate manner.

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

1. Introdução

A diversificação é um tema recorrentes nas pesquisas sobre gestão estratégica desde Ansoff (1957), mas grande parte desses estudos, focam em empresas capitalistas. No entanto, tal estratégia é uma das mais utilizadas pelas cooperativas agropecuárias (GRASHUIS, 2018; SPANEVELLO, et al., 2020).

Apesar dos benefícios da adoção da diversificação, as cooperativas agropecuárias, como associação de produtores rurais que visam melhores resultados econômicos e sociais, devem considerar também os desafios. Segundo o modelo tradicional de gestão da cooperativa, as transações com os associados são informais e livres (COOK, 1995; BIALOSKORSKI NETO, 2012). Logo, questionam-se 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 (DENG, 2015; GONÇALVES, 2016).

Critérios competitivos de novas atividades exigem adaptação ao atendimento de requisitos referentes a qualidade, segurança alimentar e práticas sustentáveis. Com isso, aumenta-se a demanda por investimentos em recursos da cooperativa e na propriedade dos associados para entrega de dimensões do novo produto (ex. sabor, peso, texturas) que demandam ações operacionais (MARTINS; SOUZA, 2014; GONÇALVES, 2016).

Assim, estratégias empresariais podem estar condicionadas à gargalos de coordenação vertical ou de logística (FARINA, 1999). Logo, a complementariedade entre as Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (BARZEL, 1997; 2005) oferecem um melhor entendimento da coordenação de sistemas e de alinhamentos eficientes que salvaguardam as transações, reduzem conflitos e protegem direitos de propriedade.

Além disso, considerando o limite da firma com a inclusão de novas transações (COASE, 1937), Williamson (1985) e Barzel (2005) indicam formas de ajustes em arranjos institucionais, mas 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 (MAKISHI, 2015). Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo compreender como a estratégia de diversificação adotada por cooperativas agropecuárias reflete nos atributos e dimensões presentes



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



nas transações entre a cooperativa e seus associados e em outras transações já existentes.

Essa interação entre ECT e ECM junto a perspectivas estratégicas já foi desenvolvida em outros estudos (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), justificando o aspecto teórico.

O ramo agropecuário soma 1.170 cooperativas, com mais de 1 milhão de cooperados e 239.628 empregados, sendo líderes no mercado brasileiro. Nesse quadro, o Paraná é considerado um caso de sucesso, com 58 cooperativas e 193.734 associados. Tais cooperativas são responsáveis por grande parte da produção agropecuária do estado e de mais de 50% da transformação e agregação de valor, destacando-se na diversificação (FARIA, 2016; OCEPAR, 2022).

O principal motivo de diversificação em cooperativas é atender as necessidades dos associados, principalmente, quanto a redução dos riscos de monoatividade e para aumento de rendas (FERREIRA; BRAGA, 2004; SPANEVELLO *et al.*, 2020). Diante das particularidades deste tipo de organização, surgem desafios quanto a formas eficientes que coordenem suas relações e propiciam sua sobrevivência e manutenção. Assim, justifica-se a relevância prática deste estudo, considerando a importância das cooperativas para o desenvolvimento e manutenção do setor agropecuário.

Espera-se que esse trabalho contribua com órgãos do Sistema Cooperativista Nacional e profissionais da área, auxiliando nas políticas públicas de desenvolvimento nacional agropecuário, abastecimento interno e exportações. Espera-se também apoiar 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.

2. Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação envolve a expansão da empresa em novos mercados ou a criação de novos produtos ou serviços, conforme diferentes direções: concêntrica (ou horizontal), novo mercado ou novo produto com relação aos negócios existentes, conglomerada (lateral) novo mercado ou novo produto sem relação aos seus negócios existentes e vertical, a empresa controla novos estágios de sua cadeia produtiva (ANSOFF, 1957). As diversificações concêntricas e verticais podem ser incluídas no conceito de diversificação relacionada (KNECHT, 2014), enquanto a concêntrica e conglomerada, resultam em diversificação mista ou híbrida (KHENG, 2017) (Figura 1).

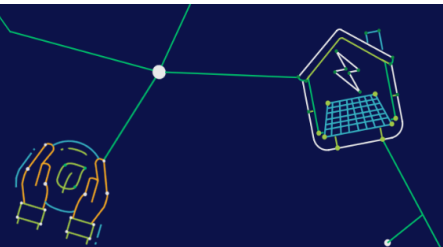
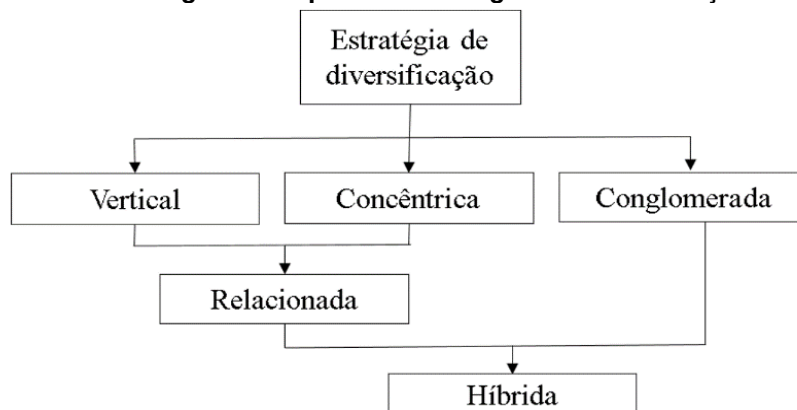


Figura 1 - Tipos de estratégia de diversificação



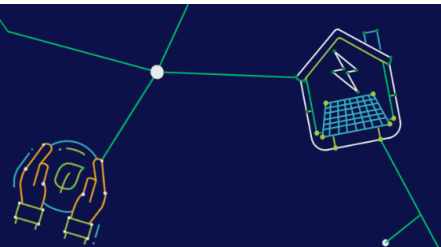
Fonte: Elaborado pela autora com base em Ansoff (1957), Knecht (2014) e Kheng (2017).

Conforme Hendrikse (2004), há 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. Para Ferreira (2017), o embasamento teórico é controverso, já que tais teorias esclarecem partes do processo e não revelam totalmente os motivos reais da decisão de diversificar, podendo ignorar as transações econômicas para a análise. A estratégia de diversificação pode trazer benefícios competitivos para as empresas, mas também desafios de gestão e coordenação. Deve-se considerar as proporções cada vez mais complexas que as empresas vão atingindo com a diversificação.

3. O alinhamento eficiente discriminante conforme a ECT e a ECM

A Nova Economia Institucional (NEI) tem como base uma abordagem interdisciplinar com conceitos-chave (*golden triangle*) de custos de transação, direitos de propriedade e contratos (MÉNARD; SHIRLEY, 2014). As vertentes analíticas de eficiência da NEI são a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (WILLIAMSON, 1985). Tais vertentes podem se complementar para a explicação do alinhamento eficiente discriminante de uma estrutura de governança, pela inclusão de uma nova dimensão para análise empírica no modelo da ECT, a mensuração (SOUZA; BÁNKUTI, 2017).

O escopo da ECT é compreender as origens e funções das estruturas de governança das transações para organizar as atividades da maneira eficiente. Para isso, identificar os atributos das transações entre os agentes é fundamental para o princípio do alinhamento eficiente discriminante. Segundo Williamson (1985) há três atributos das transações: a incerteza, devido à imprevisibilidade de eventos futuros (ambientais ou comportamentais); a frequência que uma transação se efetiva; e a especificidade dos ativos, que é o grau de reemprego em uso ou por usuário alternativo do ativo. A última é considerada primordial para preconizar a estrutura de



governança adequada, devido ao aparecimento da quase-renda, que se torna objeto de disputa entre as partes e motiva comportamentos oportunistas (*hold-up*).

No caso da ECM, a mensuração de dimensões de um ativo a ser transacionado fornece informações que garantem direitos de propriedade na transação entre as partes. Com isso, uma estrutura de governança adequada pode ser escolhida ao proteger e distribuir valor conforme informações (mensuração) sobre o ativo (BARZEL, 1997; 2005). Nesse caso, 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 (ZYLBERSZTAJN, 2018).

A ECT foca nos custos *ex-post* de prevenir a quebra contratual (*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). Já a ECM, custos de transação são aqueles gastos para proteção dos direitos de propriedade *ex-ante* (BARZEL, 1997). Diante disso, uma estrutura de governança adequada (mercado, híbrida ou integração vertical) permite coordenar a transação, evitar comportamentos oportunistas e garantir direitos de propriedade, mitigando custos de transação.

4. Estratégia de diversificação e o alinhamento eficiente discriminante

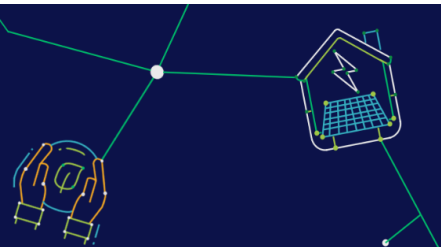
Tradicionalmente, a diversificação é tratada como estratégia de crescimento da firma (ANSOFF, 1957), com foco, principalmente, no poder de mercado frente as que não diversificam ou por diversificar devido ao seu estoque de recursos (MONTGOMERY, 1994). No entanto, por trás dos argumentos dessas abordagens, há custos de transações positivos (COASE, 1960). Apesar de Williamson (1991) reconhecer que o comportamento estratégico entre *economizing* (eficiência) e *strategizing*, (exploração de poder de mercado), para ele o primeiro é mais importante.

Da mesma forma, como apontam Asmussen *et al.* (2021) e Foss, Foss e Klein (2018) estudos com abordagens de posicionamento de mercado são omissas sobre mecanismos da ECT. Alguns estudos admitem 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).

Nesse sentido, a firma para ser competitiva precisa superar problema de coordenação vertical que possam prejudicar suas estratégias. Assim, conforme estratégia demanda maiores adaptações e coordenação, a estrutura de governança pode precisar de ajustes.

4.1 Estratégia de diversificação em cooperativas e a relação com o associado

As cooperativas agropecuárias, originalmente, não são direcionadas para o mercado, mas utilizam a diversificação para responder às mudanças no seu ambiente



externo de forma semelhantes às empresas capitalistas, podendo torna-las ineficientes (DENG, 2015; GRASHUIS, 2018). Tradicionalmente, o associado tem três relações com a cooperativa, de beneficiário (usuário), que lhe confere o direito de transacionar com a cooperativa; proprietário e controlador (DUNN, 1988). Diante disso, não há obrigações legais de entregas da produção dos associados, os preços pagos são de mercado, os direitos de propriedade são vagamente definidos e os rendimento são coletivos (COOK, 1995; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Considerando a estratégia de diversificação relacionada, tanto associado quanto a cooperativa fazem investimentos específicos à atividade, podendo criar riscos contratuais *ex-post* devido à possibilidade de comportamento oportunista (*hold-up*). Junto a isso, incertezas consequentes das mudanças do ambiente (racionalidade limitada), causam condições para a má adaptação (MÉNARD, 2007; HENDRIKSE, 2004).

Diante disso, a complementariedade teórica entre ECT e ECM dá condições para um alinhamento eficiente discriminante da estrutura de governança, para que a estratégia de diversificação possa ser bem-sucedida, já que os sociais não são mais suficientes (DENG, 2015). 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.

No entanto, é importante considerar que a cooperativa coordena uma pluralidade de atividades junto aos associados (MAKISHI, 2015), como as que deram origem a ela (*commodities*). Tais relações de troca se orientam pelo mecanismo de mercado-preço e coordenação simplificada (organizar, coleta e vende). Além disso, é preciso considerar que, as três relações que o associado tem com a cooperativa (DUNN, 1988) dá direitos de ele usar a cooperativa para venda de produções e compra de insumos.

Ao se considerar as cooperativas diversificada, a coordenação de atividades distintas cruza em um mesmo associado, quando este adere a mais uma atividade. Com isso, é relevante considerar o efeito da transação de uma nova atividade em outras transações em atividades já existentes. 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 (MARTINS; SOUZA, 2014; CIELO; ROCHA JÚNIOR; SANCHES-CANEVESI, 2020).

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 ampliada. Nesse sentido, é possível apresentar as seguintes proposições:

P1: A estratégia de diversificação relacionada na cooperativa agropecuária, demanda o uso de mecanismos contratuais que interferem nos atributos e dimensões da transação.



P2: 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.

P3: Mecanismos contratuais usados para estratégias de diversificação buscam estabelecer capacidade adaptativa para a transação de forma particular, com desdobramentos para outras transações existentes.

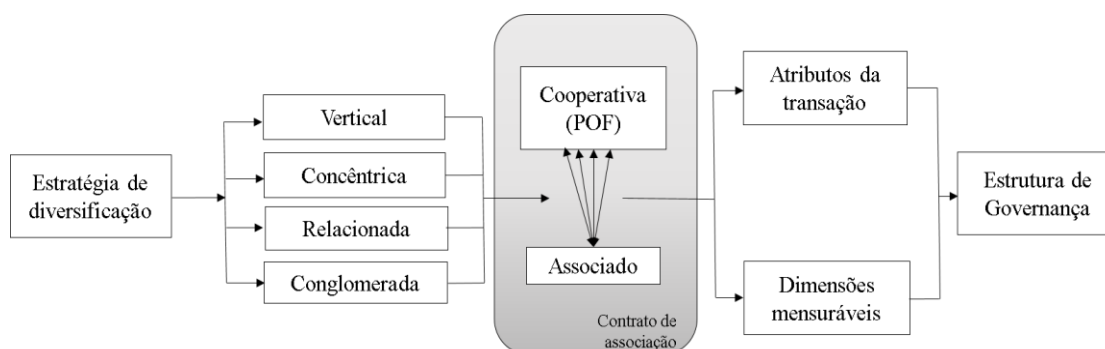
5. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi direcionada pela natureza qualitativa do tipo descritiva de corte transversal com perspectiva longitudinal. A coleta de dados primários se deu por meio de entrevista semiestruturada e a seleção dos entrevistados foi proposital, pela disponibilidade e conveniência, segundo alguns critérios: 1) estar localizado no estado do Paraná; 2) cooperativas agropecuárias com diversificação em suas atividades; 3) produtores rurais associados às cooperativas da pesquisa que tenham diversificação na propriedade.

Dados secundários foram utilizados para obter informações e entendimentos iniciais sobre as relações entre as cooperativas e os associados e questões sobre diversificação no Paraná, bem como caracterizá-las. As fontes foram sites e base de dados das cooperativas e de órgãos responsáveis por reunir e controlar as informações, como Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) e do Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-Paraná).

As entrevistas foram realizadas com cooperativas (5) e alguns de seus associados (43) em três mesorregiões do Paraná: Norte central, sudoeste e oeste, essa última sendo a região mais representativa. A organização, análise e interpretação dos dados, após a transcrição das entrevistas gravadas, foi orientada pela análise de conteúdo (BARDIN, 2016) e auxílio do *software* ATLAS.ti® versão 8. A categorização foi estipulada em conformidade com referencial pesquisado sobre o tema (Figura 2).

Figura 2-Eschema de análise com as categorias do estudo



Fonte: elaborada pelos autores.



Pela triangulação entre os diferentes respondentes e fontes de dados, abordados conforme a revisão teórica, buscou-se validade e confiabilidade para realizar uma análise reflexiva e crítica para interpretações inferenciais.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Das cooperativas diversificadas do Paraná, realizou-se entrevista com responsáveis de cinco delas, em três diferentes mesorregiões, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - 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, linguças, mortadela, salsicha, vegetais congelados, pão de queijo, pratos prontos e pizzas.	Sementes, ração, Produtos à base de peixes e aves, amido modificado de mandioca e rações	Sementes, ração e suco de laranja concentrado/ congelado, Óleo Essencial de Laranja Prensado a Frio e D-Limoneno
Parcerias	suínos	aves	suínos, leite*	-	-
Fornecimento ao Associado	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 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
Supermercado	sim	não	sim	Sim	sim

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados dos associados que participaram dessa pesquisa 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, 12_A, E13_A, 14_A, E15_A, 16_A, E17_A, E18_A
3	9	Grãos e leite	Aves, suínos e peixe	29,95	28,6	E19_A, 20_A, E21_A, 22_A, E23_A, 24_A, E25_A, 26_A, E27_A
4	8	Grãos e leite	Aves, suínos e peixe	24,74	39,8	E28_A, 29_A, E30_A, 31_A, E32_A, 33_A, E34_A, E35_A
5	8	Grãos	Laranja	22,72	9,9	E36_A, 37_A, E38_A, 39_A, E40_A, 41_A, E42_A, 43_A

Fonte: elaborado pelos autores.

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 “tradicionais” como milho, arroz e feijão. Além disso, buscavam oferecer assistência técnica e venda de insumos.

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. Em meados de 1980, o Brasil enfrentou transformações no cenário político e econômico impactando nas cooperativas que precisaram se adequar para sobreviver. O processo de modernização agropecuária, a tecnificação e mecanização no cultivo da soja estimulou a formação das indústrias, mas prejudicou os pequenos produtores de exploração primária, afastando as cooperativas da finalidade de serviço e bem-estar ao associado (SERRA, 2013).

Na década de 1990, o crescimento das cooperativas parou e elas passaram a oferecer programa de troca e repasse de insumos aos associados. Nos anos 2000, o crescimento das cooperativas como agroindustriais e com marcas próprias se deu graças a programas governamentais. Houve adesão ao sistema de integração de aves, suíno, peixe e laranja e a intensificação da comercialização e distribuição de produtos no mercado nacional e internacional.

De 2020 em diante, as cooperativas continuaram fomentando as atividades de diversificação, potencializadas pela verticalização dos produtos e venda para mercados internos e externos. Ademais, elas oferecem alternativas para menores riscos na produção, conforme tecnologias para agricultura de precisão e corretagem de seguros. Buscou-se compilar e sintetizar tais informações na Figura 3.



Figura 3 - Diversificação em Cooperativas Agropecuárias paranaense

Trigo, café, milho, arroz e feijão Beneficiamento, armazenagens e comercialização Vendas de insumos e assistência técnica	Soja Armazenagem e recepção e secagem de cereais	Soja, algodão, bicho-da-seda, suínos 1º sistema integrado de aves, suínos e bovino de leite Complexo industrial avícola** Fiação Fábrica de Rações Supermercado	soja, milho, trigo, café* Laticínio, fábrica de ração, destilaria de álcool Supermercado, venda de insumos	Abate de aves e industrialização de produtos a base de aves, Complexo industrial de peixes Indústria de Suco e derivados de laranja, Produção de derivados de milho e mandioca Fábrica de sementes e rações, inclusive para <i>pet</i>	Abate de peixes Abate e industrialização de produtos a base de aves, Fábrica de sementes e rações, inclusive para <i>pet</i> Industrialização de produtos congelados Hipermercados Postos de Combustível	Plantio de eucalipto Complexo Integrado Avícola Verticalização da produção de grãos Corretora de Seguros, Agricultura de precisão Produtos para eficiência de plantações
1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2019	2020-

Fonte: elaborado pelos autores.

As cooperativas agropecuárias estudadas, optam pela diversificação concêntrica, concordando com Spanevello *et al.* (2020), ao invés da diversificação conglomerada, como apontaram Hendrikse (2004). A diversificação concêntrica foi estimulada nos SAGs de aves, peixes, suínos, leite e laranja, conservando a relação com as atividades já existentes ao manter os associados como fornecedores que diversificam suas propriedades ao aderirem à nova atividade. Para isso, as cooperativas também diversificaram verticalmente controlando novos estágios da cadeia produtiva e que, junto a diversificação concêntrica, pode ser considerada como diversificação relacionada. Também se identificou a diversificação conglomeradas (supermercados, postos de gasolina). Inclui-se lojas de insumos e implementos, consideradas como apoio as atividades dos associados, mas sem relação com a área de negócio da cooperativa.

As cooperativas ao priorizarem seus associados, os encorajaram a diversificar assegurando a compra, processamento e agregação de valor aos produtos da propriedade rural, diversificando verticalmente. Ao mesmo tempo, elas passam atender mercados finais, internos e externos. Dessa forma, a diversificação relacionada mostrou-se a mais adequada, permitindo a cooperativa atender clientes finais e também seus associados.

A estratégia de diversificação, atributos e dimensões de transação

Com diversificação relacionada, as cooperativas estudadas 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 investimentos das cooperativas em diversificações conglomeradas para oferecer serviços e atividades como: como lojas de insumos, lojas de maquinários e implementos, e postos de combustíveis.



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. Segundo os associados, para o ingresso em uma nova atividade, um elevado investimento é necessário para a infraestrutura adequada, dado que são específicas para atender dimensões de cada atividade.

Pode-se inferir que, diante de investimentos para a estratégia de diversificação relacionada, tanto dos associados quanto das cooperativas, a especificidade dos ativos, nos termos de Williamson (1985; 1996), pode ser constatada estando entre média a alta. Com a elevada especificidade é necessário maior controle que, nas considerações de Williamson (1985) e Ménard (2004), são sugeridos hierarquia e os híbridos. 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).

As cooperativas estudadas nos SAGs de proteínas animais formalizam contratos com prazo indeterminado com seus associados para a diversificação relacionada. Com isso, a frequência padronizada pode ser identificada como recorrente, como classificou Williamson (1985) e toda produção é destinada à cooperativa. No contrato no SAG de laranja, a recorrência é problemática, ocorrendo quebras contratuais por parte dos associados, o que pode levar a aumento nos custos de transação *ex-post*, como teorizado por Williamson (1985).

Com transações recorrentes, as incertezas para associados e cooperativas podem ser reduzidas e permitir geração de reputação que salvguarde as transações (WILLIAMSON, 1985) e garanta as entregas das dimensões do ativo (BARZEL, 2005), evitando comportamentos oportunistas explícitos e implícitos. Os associados também relataram que, com a diversificação relacionada, eles passaram a ter maior frequência de entrega de outras atividades que produzem em sua propriedade.

Para menores incertezas da transação, os gestores das cooperativas afirmam a importância das informações para os associados que resistiam à diversificação. O contrato formal proporcionou menores incertezas, pela oferta de financiamento, preço conforme a produtividade, insumos, assistência técnica especializada e garantia de compra do produto do associado.

Com a diversificação relacionada, entende-se que, investimentos bilaterais são demandados para que a transação ocorra de acordo com 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.



As principais preocupações nos SAGs de proteínas são questões relacionadas à biossegurança para garantir a biossegurança dos animais e não causarem danos à saúde humana. 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. 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	média, alta: locacional, humanos. ativos físicos Dedicados	Recorrente ou nula	Climática	Peso
Aves, peixes e suínos	média, alta: 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 pelos autores.

Diante dos atributos de transação indicados por Williamson (1985), destaca-se que a nova transação fica vinculada à investimentos específicos irre recuperáveis 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.

Estratégia de diversificação e mecanismos de coordenação vertical

Constatou-se que, ao diversificar para novas atividades, as cooperativas estudadas firmam com seus associados contratos de parceria ou integração (mecanismos formais de direito legal), para coordenar as atividades de aves, suínos, peixes e laranja. Com isso, 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.



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. O exercício de coordenação da 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.

Segundo os gestores das cooperativas, os contratos são claros quanto ao que é exigido e pelo que o associado é pago, justificando sua função de atender a um contexto de interdependência. 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). 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.

Nas cooperativas com contratos em SAGs de proteína animal, o pagamento da produção é realizado considerando cálculos de bonificação e penalização, conforme índice de eficiência produtiva. Apesar disso, observou-se que nem todas as orientações para entrega de dimensões de valor são consideradas no contrato para remuneração. Em alguns casos há orientações para certas dimensões, que podem ou não ser premiadas, como acontece com o “calo de pé” no SAG avícola.

Observou-se casos de conflitos relacionados aos pagamentos nos SAGs de proteína animal, devido a problemas em rações ou animais de baixo desempenho e erros de pesagem, que ocasionaram descontos. Isso demonstra que, a importância dos associados se atentarem as informações da produção.

Isso evidencia a mensuração como necessária nesse processo de diversificação. Isso porque, 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). Apesar do contrato formal garantir 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.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



O contrato no SAG da laranja oferece permuta de mudas, insumos, defensivos, assistência e a garantia de compra, em troca da fidelidade de dez anos do associado, 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.

Nesse caso o contrato busca volume e não dimensões do produto, já que a processamento de sucos não as exige. Logo, ele não se mostra capaz de inibir fenômenos comportamentais de risco moral (*moral hazard*) dos associados, devido a informações assimétricas, que se beneficiam 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).

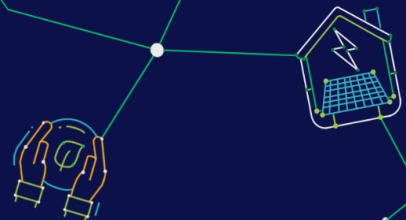
Os contratos de parceria, ao trazer normas e parâmetros privados e mensuráveis de acordo com eficiência produtiva, parecer ser o mecanismo indicado o alinhamento das novas transações entre associados e cooperativas. Ao bonificar ou penalizar, tais contratos garantem direitos econômicos e reduz dissipação de valor em conformidade aos termos de Barzel (1997; 2005), conforme remunera e ao mesmo tempo monitora a atividade.

Estratégias de diversificação e pluralidade das transações envolvendo cooperados e cooperativa

Como já evidenciado, quando associado passa a diversificar para uma nova atividade, uma relação dependência bilateral se constitui, devido a investimentos específicos à atividade, sendo relevante que a relação seja de longo prazo. No entanto essa condição tende a aumentar por conta das constantes adequações e investimentos feitos pelos associados para atender novas demandas por dimensões de produtos ou processos do comprador.

Com isso, evidenciou-se que a reputação, conforme histórico de relacionamento, é fundamental para a continuidade da parceria com a cooperativa e auxilia em caso de renegociações. Com isso, observou-se um índice de fidelidade na relação cooperativa, ou seja, em todas as atividades que o associado possa ter com a cooperativa. Ademais, o índice de fidelidade permite que, além da distribuição de sobras (rateio) o associado seja 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.

Entende-se que, com a dependência do associado a nova relação, ele fica condicionado a uma fidelidade à cooperativa que vai além da atividade da diversificação e se amplia para outras que ele tem junto a cooperativa. Essa fidelidade possibilita melhor retorno nas sobras, mas também permite monitoramento das diferentes interações (entregas e compras) com a cooperativa.



Dessa forma, conforme a 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.

É importante destacar que, todas as cooperativas estudadas facilitam o financiamento para o associado aderir a nova atividade. Isso faz com que o associado fique atrelado não apenas à atividade da diversificação, mas também à cooperativa. Esse argumento pode ser reforçado com a declaração de E9_A: “[...] Enquanto você dever esse financiamento você não pode sair, tem que comprar e entregar tudo lá [...] **o que segura o cooperado fiel, se ele já não deve, são os preços dos insumos e de venda** (grifo nosso) ”.

Portanto, com o estabelecimento de contratos formais para a diversificação relacionada, identificou-se que a dependência dos associados em relação a da cooperativa se eleva. Isso porque, o desempenho produtivo nos contratos de parceria, não é suficiente para remunerar os constantes investimentos específicos feitos pelos associados em adequações 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. 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.

Discussão dos resultados e proposições do estudo

Por intermédio dos achados infere-se que, as cooperativas estudadas optam pela diversificação relacionada ao ingressar em uma nova atividade (aves, peixes, suínos, leite e laranja). Com isso ela diversifica de maneira concêntrica e estimula os associados a serem fornecedor em novas produções (diversificação concêntrica), conforme ela diversifica verticalmente para industrialização.

Ao diversificar de maneira relacionada, investimentos específicos e de custos irrecuperáveis são necessários tanto para associados quanto para a cooperativa para a entrega de dimensões dos produtos e de processos segundo orientações de mercados finais. Com isso, a quase-renda é criada, provocando dependência bilateral e necessidade de uma relação de longo prazo entre eles.

Nota-se que os investimentos específicos, podem influenciar o ambiente interno, ou seja, a relação entre associado e cooperativa, potencializando questões comportamentais que, já apresentavam problemas de ação coletiva, mais especificamente, efeito carona (*free-rider*) e problemas de horizonte e portfólio, conforme previa Cook (1995; 2018). Junto a isso, distúrbios do ambiente externo,



dado a proximidade da cooperativa com o mercado de produto, passam a demandar uma coordenação mais estrita.

Logo, outros mecanismos de governança (contrato formal) e garantia (tabela de bonificação e desconto) passam a se apresentar para coordenar a nova atividade. Destarte, assegura o atendimento às dimensões exigidas e sustentar a relação, desestimulando comportamentos oportunistas. Essa constatação confirma P1.

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. 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.

Logo, tais dimensões se tornam mensuráveis (ex. peso, mortalidade, dias de alojamento) sendo contratadas, mensuradas e remuneradas aos associados por bonificações ou descontos, garantindo-lhes direitos econômicos.

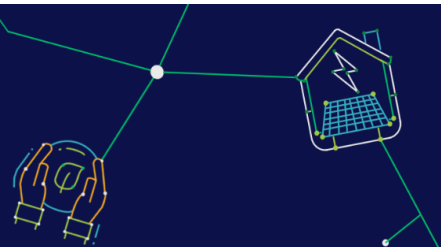
Além disso, a cooperativa sendo proprietária legal dos ativos, também oferece melhores fontes de produtividade na atividade, como rações de qualidade, melhor genética dos animais, informações, treinamento, assistência técnica e lojas de insumos, máquinas e implementos. Isso estimula os associados nas atividades pois favorecem melhores índices de bonificação e que, junto ao elevado controle da cooperativa, possibilita menor variabilidade das dimensões demandas.

No entanto, essas atividades estão sujeitas as incertezas ambientais que demandam investimentos para adequações e adaptações cooperadas. Ao não remunerar tais investimentos feitos pelos associados, a cooperativa não lhes garante direitos de propriedade e os tornam dependentes e comprometidos com a continuidade da relação. Isso faz com que os associados se sintam “amarrados” à atividade na cooperativa, podendo ser caracterizada como apropriação de renda por parte da cooperativa, 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. Assim, confirma-se, em partes, P2.

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.

Contatou-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, consequentemente, no pagamento e encerramento da atividade contratada. Frente a isso, a P3 se confirma.

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.

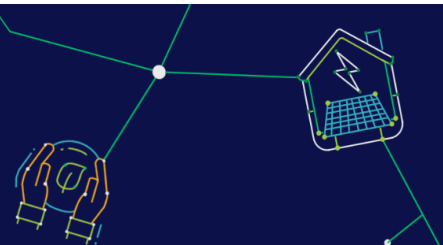
Nesta pesquisa, levou-se em conta que a coordenação vertical da nova atividade tem como pano de fundo a coordenação horizontal, formalizada no contrato de associação e com várias atividades junto ao associado, entendendo que a estratégia de diversificação não deve ser tratada isoladamente, amplificando 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.

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, mas os vinculam não apenas à atividade, 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 transfiar 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.

7 Conclusões

Esse trabalho teve como objetivo 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. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, com dados primários e secundários.



Como resultados evidenciou-se a influência das estratégias de diversificação na eficiência da estrutura de governança e o reflexo disso em outras atividades dentro de uma estrutura diversificada. A cooperativa ao diversificar de maneira relacionada pode crescer e buscar um melhor posicionamento frente aos seus clientes (*strategizing*). Para isso, a coordenação das transações de forma eficiente (*economizing*), protegendo ativos e rendas contra esforços de captura de outras partes, foi observada como fundamental. 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.

Uma maior dependência do associado à transação da nova atividade foi identificada e que, devido a particularidade da relação de associação (DUNN, 1988) e a pluralidade de atividades da cooperativa (MAKISHI, 2015), pode impactar em transações de atividades já existentes, confirmando a magnitude de ampliar o foco de análise. Como isso, uma contribuição prática é a orientação de que a hipótese de alinhamento discriminante, entre os atributos da transação e a estrutura de governança da nova atividade, deve ser considerada como um atributo, em um contexto mais amplo, onde outras transações entre a cooperativa e o associado ocorrem.

Como limitações, a não inclusão de outras regiões brasileiras de destaque no cooperativismo brasileiro 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. Indica-se a exploração da coordenação horizontal, o capital social e as externalidades que ele possibilita nas mesmas circunstâncias do estudo.

O intuito foi contribuir com novos panoramas para compreensão de estratégias competitivas com olhar ao externo (mercado) e ao interno (relações). No caso das cooperativas, isso traz sentido para uma estrutura considera “estranha” (MÉNARD, 2007) e duvidosa quanto ao seu desempenho competitivo (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

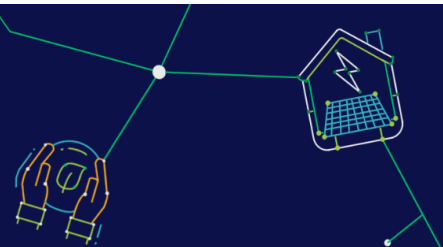
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 2, p. 113–124, 1957
- ASMUSSEN, C. G. *et al.* Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 2, p. 413-434, 2021.
- AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J. P. Transaction Costs Economics and Resource-based View: complementary aspects in the treatment of governance structures. *Revista*



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



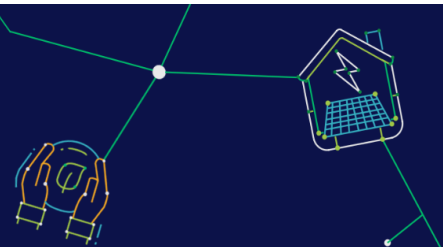
- Brasileira de Estratégia*, v. 8, n. 2, p. 173-193, mai/ago, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARZEL, Y. *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- _____. Organizational Forms and Measurement Costs. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 161, n. 3, p. 357, 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia e gestão de organizações cooperativas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, 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.
- FOSS, K.; FOSS, N. 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.
- GRASHUIS, J. An Exploratory Study of Cooperative Survival: Strategic Adaptation to External Developments. *Sustainability*, v. 10, n. 3, p. 652, 28 fev. 2018.
- GONÇALVES, C. *Agro-estratégias através do tempo*. 2016. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil, 2016.
- KHENG, G.T. *Diversification strategy. Reference for business*. Retrieved on November 5, 2017.
- 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.



EBPC

7ª EDIÇÃO

7º Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo



- 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.
- HENDRIKSE, G. W. J. *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004.
- 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.
- 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.
- MÉNARD, C. Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2007. p. 1–18.
- _____. 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.
- MONTGOMERY, C. A. Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, v. 8, n. 3, p. 163–178, 1994.
- OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Cenário Anual Consolidado. Ramo Agropecuário. Ocepar, 2022. Disponível em: <https://paranacooperativo.coop.br>. Acesso em: 27 fev. 2022.
- SAES, M. S. M. *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase renda na agricultura: a produção de pequena escala*. São Paulo: Annablume, 2009.
- 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.
- 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.
- SPANEVELLO, R. M. et al. Cooperativas agropecuárias e a diversificação de negócios. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 10, p. 1-19, 2020.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: FreePress, 1985.
- _____. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, v. 12, n. S2, p. 75-94, 1991.
- _____. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- ZYLBERSZTAJN, D. MEASUREMENT COSTS AND GOVERNANCE: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. *Caderno de Administração*, v. 26, n. 1, p. 1, 29 out. 2018.