



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO SUL DE MINAS GERAIS

Leandro Carvalho Bassotto

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Brasil.

E-mail: bassotto.lc@gmail.com

João Batista Ferreira

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Brasil.

E-mail: coordenacaoadmfc@hotmail.com

Resumo

As estruturas de governança são, conforme aponta a literatura, elementos de fundamental importância para contribuir com a redução dos custos operacionais e de transação em cooperativas. Esse estudo teve por objetivo analisar as estruturas de governança de duas cooperativas do Sul de Minas Gerais e identificar aspectos relacionados às respectivas estruturas que podem influenciar nas estratégias organizacionais das mesmas. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa-exploratória, multicase, em duas cooperativas, adotando a análise discreta comparada dessas organizações para que fosse possível identificar a estrutura de governança adotada em cada cooperativa. Os resultados indicaram que a cooperativa de leite possui estrutura de governança híbrida enquanto que a cooperativa de café e cereais possui estrutura de governança hierárquica. Este estudo contribuiu com a identificação de características ligadas à estrutura de governança de cooperativas de diferentes setores agropecuários, favorecendo na melhor compreensão do ambiente organizacional delas. Tal adaptação se mostrou fundamental para que os processos sejam realizados visando contribuir com o crescimento e desenvolvimento dessas cooperativas no futuro e consequente fortalecimento da cadeia produtiva em que estão inseridas.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação (ECT). Comportamento Oportunista. Racionalidade limitada. Gestão.

GOVERNANCE STRUCTURE IN AGRICULTURAL COOPERATIVES OF THE SOUTH OF MINAS GERAIS

Abstract

Governance structures are, as the literature points out, elements of fundamental importance to contribute to the reduction of operational and transaction costs in cooperatives. This study aimed to analyze the governance structures of two cooperatives in the south of Minas Gerais and identify aspects related to the respective structures that can influence their organizational strategies. For this, a qualitative-exploratory, multi-case research was carried out in two cooperatives, adopting the discrete comparative analysis of these organizations so that it was possible to identify the governance structure adopted in each cooperative. The results indicated that the milk cooperative has a hybrid governance structure while the coffee and cereal cooperative has a hierarchical governance structure. This study contributed to the identification of characteristics linked to the governance structure of cooperatives from different agricultural sectors, favoring a better understanding of their organizational environment. Such adaptation proved to be fundamental for the processes to be carried out in order to contribute to the growth and development of these cooperatives in the future and consequent strengthening of the production chain in which they are inserted.

Keywords: Cooperativism. Transaction Cost Economics (ECT). Opportunistic Behavior. Limited Rationality. Management.

1 INTRODUÇÃO

A origem do cooperativismo, visto de forma organizacional, remonta a períodos passados. A Revolução Industrial exerceu forte influência no desenvolvimento das cooperativas quando os sistemas fabris de produção e a ampla difusão de máquinas que substituíam o trabalho dos artesãos culminou no empobrecimento dessa classe que se viu pressionada a se organizar, dando origem às primeiras cooperativas (MARCONI; SANTOS, 2016).

Com isso, teve-se o aumento de atividades cooperativistas na área agropecuária, na qual sua representatividade ocorre, segundo Serigate e Azevedo (2013) por meio da promoção da coordenação coletiva, que se torna possível um grupo de pessoas ao se unirem de forma legal em prol de objetivos em comum. Essa união de pessoas se dá em condições adversas cuja realização autônoma torna-se incapaz de atender aos interesses desses indivíduos.

No contexto atual em que a sociedade está impetrada e diante da relevante participação das cooperativas na economia nacional (IBGC, 2020), novas estruturas de governança são importantes não somente para grandes empresas capitalistas como também para cooperativas que almejam a manutenção de seus crescimento e competitividade no mercado (SOUZA FILHO; PAES, 2015). Tais práticas permitem ainda o aprimoramento entre todos os agentes ligados à organização bem como da administração, responsável, inclusive, pela redução de eventuais riscos e conflitos provenientes dessa estrutura de organização (IBGC, 2020).

Esses conflitos devem ser reduzidos e, para tal, a estrutura de governança possui especial relevância, por formar um conjunto de regras e práticas que possuem justamente o objetivo de reduzir os conflitos de agência (SILVEIRA, 2004). O aprimoramento dessas práticas está relacionado diretamente ao desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, necessárias para o aprimoramento e a adequação das atividades organizacionais (ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017). Ademais, o desenvolvimento de estudos acerca da estrutura de governança pode contribuir para que gestores, munidos de maiores conhecimentos dessas organizações, possam tomar decisões de longo prazo mais assertivas.

Diante disso, a proposta desse artigo é responder à seguinte questão: Cooperativas agropecuárias de diferentes setores possuem características semelhantes quanto à estrutura de governança adotada? Para responder tal questionamento, esta pesquisa tem como objetivo analisar características ligadas à estrutura de governança adotada por duas cooperativas agropecuárias no Sul de Minas Gerais.

Uma vez que não tenham sido encontradas publicações acerca da estrutura de governança de cooperativas no sul de Minas Gerais, esta pesquisa justifica-se devido a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre o tema na região sul mineira e, de modo especial, contribuir com o avanço do entendimento sobre como ocorre a relação entre a estrutura de governança e os custos em cooperativas mineiras. Segundo Ciro (2017), as cooperativas agropecuárias representam, em diversas regiões brasileiras, a única forma de inserção econômica de pequenos e médios produtores no agronegócio nacional. Assim, este estudo pode contribuir com o fortalecimento agropecuário desses produtores, que, conforme argumentam Bassotto *et al.* (2021), estão muito presentes na região supracitada. Vale ressaltar ainda a relevância econômica e social do segmento, uma vez que essas organizações, potencialmente, promovem o desenvolvimento local, pois direcionam seus esforços para o crescimento e o desenvolvimento sustentado das comunidades que compõem sua área de atuação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estruturas de Governança e Teoria dos Custos de Transação

Estudos sobre estruturas de governança são fundamentais para as organizações (SOARES; SAES, 2015). Entre suas vantagens, o conhecimento acerca desse tema permite que melhores processos gerenciais sejam desenvolvidos e, com maiores informações, processos de tomadas de decisão apoiados em sistemas de gestão do conhecimento podem ser especialmente relevantes. Além disso, contribui para que se compreenda mecanismos pelos quais gestores utilizam o conhecimento para reduzir os custos empresariais, com destaque para os custos de transação, definidos por Williamson (1991) como custos que não podem ser monetariamente mensurados, mas que expõem empresas e gestores a riscos no momento de se tomar decisões.

O ambiente empresarial se preocupa com as condições relacionadas à Teoria Neoclássica. Contudo, muitas vezes se esquece que a empresa possui outros fatores institucionais que acabam por interferir no processo decisório e gerencial, motivo que justifica o entendimento de Arrow (1999) que definiu as empresas como ativos não palpáveis e possuidores de uma estrutura interna que confere complexidade aos processos, conhecida como “Black box” ou caixa preta (COASE, 1992; SARTO; ALMEIDA, 2015; SOARES; SAES, 2015).

Novos conceitos devem ser implementados no cotidiano das empresas de modo que ela possa ser considerada como um todo no ambiente corporativo. Existe uma necessidade de superação das concepções de considerar as empresas como funções de produção e passar e enxergá-las como uma estrutura de governança, que pode ser definida como uma construção organizacional (WILLIAMSON, 2000).

Segundo Santos e Mira (2014), o termo Estrutura de Governança foi desenvolvido por Oliver Williamson para apresentar novas formas institucionais além das estruturas focadas no mercado. Segundo os autores, não pode ser considerado como o único sistema economicamente viável para maximizar os resultados organizacionais e reduzir os custos de transação.

Esses custos são a unidade básica de governança que permite a redução de custos não contemplados nas teorias econômicas tradicionais, de modo que eventuais conflitos entre agentes possam ser mitigados e melhores ganhos possam ser auferidos (WILLIAMSON, 2000). É necessário também que se considere aspectos relacionados à limitação da racionalidade e ao oportunismo entre os agentes, uma vez que podem influenciar tanto em questões relacionadas ao comportamento empresarial quanto às decisões a serem tomadas pelas organizações (SCHMIDT; FAGUNDES, 2013).

Sarto e Almeida (2015) argumentaram que os custos de transação estão relacionados com as questões de direção/administração da empresa, em que esses custos decorrem da negociação da firma com o mercado, sendo possível sua redução ou extinção. Os autores também mencionam que a internalização extrema dessas atividades para reduzir os custos de transação podem comprometer o resultado esperado, pois aumentaria outros custos. Assim, é necessário que haja mais estudos para verificar o nível ótimo dos custos dentro de cada organização pois, conforme afirma Williamson (1991), a estrutura de governança deve ser escolhida com base na possibilidade de maior redução nos custos de transação.

Ao se tratar dos Custos de Transação, considera-se três tipos básicos de estruturas de governança: de mercado, híbrida e hierárquica (DAVID; HANS, 2004), independentemente de o capital da empresa ser público ou privado (QUEIROZ, 2013). A estrutura de mercado trata-se de uma estrutura de governança de baixa especificidade, haja visto que possui apenas regras gerais de transação, condição que minimiza os custos com burocratização e confere o surgimento das ações oportunistas de vendedores e compradores que focam as negociações

de acordo com seus respectivos interesses pessoais (ANTONIALLI; ANTONIALLI; SANTOS, 2015).

Já a estrutura de governança hierárquica leva em consideração a existência de alto nível de incerteza presente no ambiente, além da especificidade dos ativos e a frequência com que as relações de transações são realizadas, motivo pelo qual a decisão é feita com base na autoridade (SANTANA; 2016). A estrutura hierárquica pode ser encontrada comumente quando há plena internalização de todas as atividades organizacionais (WILLIAMSON, 1985).

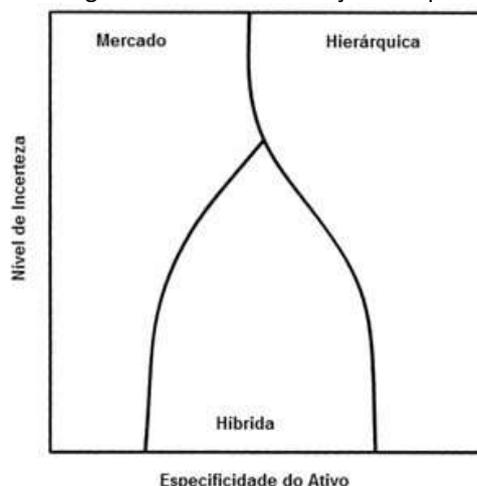
As estruturas híbridas se diferem das demais por serem consideradas mistas, possuindo parte de sua estrutura hierárquica e parte de mercado. A especificidade dos ativos é considerada como intermediária, de acordo com a existência ou não de dependência bilateral (ANTONIALLI; ANTONIALLI; SANTOS, 2015). Essas estruturas são regidas por diversos acordos e contratos orientados entre os agentes (CRUZ; PAULILLO, 2016), que devem ser realizados sempre de forma bilateral, ou seja, de forma a atender ambas as partes (WILLIAMSON, 1986).

Existem três condicionantes que caracterizam as transações e devem ser consideradas: a especificidade de ativos, o nível de incerteza e a frequência (WILLIAMSON, 1991). A especificidade dos ativos pode ser definida como a importância dos ativos dentro das transações em questão (LEITÃO; SILVA, 2016) e pode ser considerada como o atributo de maior impacto na organização. Quanto maior for a especificidade de determinado ativo, mais a concretização da negociação estará dependente dos agentes envolvidos na relação (SOARES; SAES, 2015).

Para North (1990), a incerteza é a representatividade do desconhecimento de eventos futuros que possam expor a firma a riscos, podendo acarretar maiores custos de transação. Assim, pode-se admitir que definição probabilística fique limitada ao risco da incerteza (LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011). Já a frequência representa o elo que aumenta a confiabilidade entre os diversos agentes envolvidos nas transações, fato que contribui para a redução dos custos e facilita os procedimentos de coleta de informações, permitindo assim que contratos com maiores níveis de complexidade possam ser realizados sem que ações oportunistas possam ocorrer (SANCHO *et al.*, 2017).

A Figura 1, desenvolvida por Williamson (1991), apresenta a relação entre o nível de incerteza e a especificidade dos ativos. Segundo o autor, grandes níveis de incerteza inviabilizam a utilização de sistemas híbrido, cabendo à empresa optar entre sistemas de mercado ou hierárquicos.

Figura 1 - Estrutura organizacional de mudança às respostas de frequência



Fonte: Adaptado de Williamson (1991)

Percebe-se a necessidade de adoção de estruturas de governança ideais para que as práticas cooperativistas possam ser desenvolvidas de modo que menores custos de transação sejam gerados.

2.2 Estrutura de governanças em cooperativas

Devido as dificuldades enfrentadas, os produtores geralmente chegam à conclusão que certa atividade se torna por demais custosa se forem executadas de forma isolada. Com efeito, surge a chamada organização cooperativa, que intermedia as relações entre o mercado e os cooperados para promover seu incremento (GRESELEI; KRUKOSKI; REITZ, 2019).

As cooperativas agropecuárias são organizações formadas por produtores rurais, que se reúnem em torno de um empreendimento coletivamente gerenciado, visando atingir objetivos comuns. Ao contrário das empresas de capital, que visam a maximização do lucro em suas atividades, as cooperativas têm como objetivo principal atender às necessidades dos seus associados. Por outro lado, essas organizações precisam obter resultados econômicos positivos para sua permanência e crescimento diante da competição no mercado (CIRO, 2017).

Além das atividades inerentes ao seu ramo de atividade, a responsabilidade social das cooperativas é exercida por meio de ações voltadas ao aprimoramento cultural, artístico de lazer, saúde e às questões assistenciais, bem como em novos projetos e tecnologias para melhorar os processos produtivos e agregar valor aos produtos e serviços dos cooperados (ALVES; LIMA, 2018).

Apesar da desigualdade existente entre as regiões rurais e urbanas, as cooperativas agroindustriais ganharam muita importância, frente ao seu papel na modernização da agropecuária, na criação e estímulo à base industrial e na retenção de recursos financeiros para reinvestimento nas cadeias produtivas. Da mesma forma, seu papel na transferência de “pacotes tecnológicos” aos produtores rurais, na disseminação das boas práticas de gestão agrícola e na inclusão bancária (através das cooperativas de crédito) estimularam a melhoria da qualidade de vida em várias regiões, contribuindo com o desenvolvimento de muitas regiões do Brasil (MACIEL *et al.*, 2018).

As práticas adotadas nas cooperativas são registradas no estatuto social, que prevê, dentre outras coisas: (i) sua constituição; (ii) participação em sociedades não cooperativistas; (iii) filiação a outra cooperativa singular; (iv) compra de produtos agropecuários de não cooperados para cumprir contratos ou para suprir sua capacidade de armazenamento; (v) e promover cursos e aprimoramento profissional de seus cooperados e empregados, estando estes voltados às atividades desenvolvidas pela cooperativa (MACIEL *et al.*, 2018).

Vale ressaltar ainda que a Assembleia Geral dos Sócios é o órgão soberano das cooperativas nas deliberações inerentes à gestão do conhecimento e tomadas de decisões. Elas devem ter um conselho de administração eleito pelos sócios, levando em consideração todas as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade. Um conselho fiscal atuante, fiscalizando e controlando a gestão das cooperativas para que os interesses pessoais, principalmente dos gestores, frente aos interesses organizacionais não sejam prevalecidos, primando pelos interesses dos associados decididos em Assembleias.

De acordo com Sousa *et al.* (2017), as cooperativas são formas organizacionais específicas que combinam objetivos sociais e econômicos articulados para uma gestão com êxito. Para tanto, tem-se a educação cooperativista, cujo papel é também atuar simultaneamente em ambas as formas de gestão (social e econômica), a fim de desenvolver processos de capacitação que sustentem e promovam uma adequada gestão cooperativa, bem como seguir os princípios do cooperativismo e adotar uma governança corporativa com eficiência e eficácia.

Quadro 1 - Princípios do Cooperativismo

Princípios	Descrição
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, sem discriminações.
Gestão Democrática	São controladas por seus membros, que têm participação ativa na formulação das suas políticas e tomadas de decisões.
Participação econômica dos membros	Seus membros contribuem igualmente para o capital social. A distribuição das sobras é limitada ao capital integralizado e o excedente é direcionado a outros fins relativos à cooperativa.
Autonomia e independência	São organizações autônomas, de ajuda mútua, e controladas pelos seus membros.
Educação, formação e informação	Promovem a educação e formação de seus membros, representantes eleitos e associados de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.
Intercooperação	Servem de modo mais eficaz aos seus membros, se trabalham em conjunto com outras estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	Trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Adaptado de Maciel *et al.* (2018)

Neste contexto, além de uma gestão com princípios baseados nos valores de ajuda mútua, autorresponsabilidade, igualdade, democracia, solidariedade e equidade, as cooperativas devem buscar meios para melhorar sua gestão e relação com os associados, funcionários e a sociedade em si, sem modificar suas características cooperativistas (MACIEL *et al.*, 2018).

A governança corporativa é um sistema constituído por órgãos de governança, como conselhos de apoio e monitoramento da gestão, os quais apresentam um conjunto de diretrizes com a finalidade de alinhar interesses e de aperfeiçoar o desempenho das organizações (CARPES; CUNHA, 2018). Na percepção de Martins *et al.* (2010) a governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar acesso de capital e contribuir para sua perenidade.

Significa dizer que ela evita a corrupção, por desvios, acordos com fornecedores, entre outros, bem como a hereditariedade do poder, algo presente em várias organizações brasileiras como, por exemplo, em sindicatos e cooperativas, que deve ser combatido. A adoção das boas práticas de governança é importante pela sua capacidade de impulsionar o crescimento sustentável, fortalecer o cooperativismo, promover a separação entre propriedade e controle, reduzir conflitos de interesse que colocam em risco seu desenvolvimento e para a legitimidade organizacional (MACIEL *et al.*, 2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) desenvolveu o Código das Melhores Práticas de Governança, que contém recomendações sobre propriedade, composição e funcionamento do conselho de administração, gestão da organização, auditoria e conselho fiscal. Em sua definição, a governança corporativa nas cooperativas compreende um sistema que busca o equilíbrio na relação entre cooperados, gestores e órgãos de controle, no intuito de alinhar os interesses das partes. O caminho a ser trilhado pelas sociedades cooperativas no mercado passa por uma estrutura de governança corporativa eficiente e uma clara definição dos direitos de propriedade. estrutura de propriedade difusa exercida nas cooperativas ocasiona problemas de governança (CARPES; CUNHA, 2018). No guia de boas práticas de governança para as cooperativas, publicado pelo IBGC, estão os princípios norteadores das melhores práticas (Quadro 2).

Quadro 2 - Boas Práticas de Governança Corporativa

Práticas de Governança Corporativa	Descrição
Transparência	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimação.
Equidade	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais stakeholders, não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Social	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua perenidade e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.

Fonte: Adaptado de Maciel *et al.* (2018)

Mais do que a obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de disponibilizar informações relevantes as partes interessadas, bem como o tratamento justo e igualitário a todos, sem discriminação. Em relação à prestação de contas, os conselhos fiscais e de administração devem dar conhecimento e assumir as consequências de seus atos e omissões praticadas no exercício dos mandatos. Por fim, os conselheiros e executivos deve zelar pela sustentabilidade, incorporando ações sociais e ambientais.

O progresso de uma cooperativa também está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista. Exemplificando essa operacionalização, destaca-se como meio de comunicação nas cooperativas a Organização do Quadro Social (OQS) com o objetivo de ser uma “ponte” entre o quadro social e o conselho administrativo da cooperativa (SOUSA *et al.*, 2017).

Para os autores supracitados, é perceptível a necessidade de organizar os fluxos de informação numa perspectiva relacional entre dirigentes, associados e, também, outras relações existentes no ambiente cooperativo (associados, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade em que está inserida a cooperativa), como forma de proporcionar uma comunicação do tipo simétrica. A comunicação simétrica possibilita o mútuo entendimento entre os sujeitos envolvidos no processo social.

Maciel *et al.* (2018) descreveram algumas sugestões de melhorias e adequações, para contribuir com o desenvolvimento sustentável e a legitimidade organizacional, mesmo a cooperativa possuindo uma estrutura de governança mínima, sendo elas: (a) os órgãos de administração atuem em conjunto e em prol da cooperativa; (b) para completar o modelo tradicional estendido de governança, a cooperativa deve contar com gestores profissionais na diretoria executiva; (c) a criação de outros mecanismos de controles internos de governança como, por exemplo, alguns comitês e algumas normas internas, visando reforçar e melhorar as práticas de governança já existentes na cooperativa; (d) a contratação de especialistas para atuarem juntos aos conselhos, sem direito a voto, quando for o caso; (e) investimento em formação continuada para seus conselheiros e membros da diretoria, visando à profissionalização da gestão; e, por fim, (f) a atenção dispensada às práticas de conformidade com a legislação (*compliance*) devem ser intensificadas, visando evitar outros processos judiciais no futuro.

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa em duas cooperativas agropecuárias no Sul de Minas Gerais. Possui temporalidade transversal e objetivos metodológicos de natureza descritiva. O método de análise escolhido foi o estudo multicase. Pesquisa dessa natureza são indicadas para melhorar o entendimento sobre o tema proposto, porém sem que haja uma generalização do assunto para outras organizações (BAUER; GASKELL, 2007). É uma importante ferramenta na análise de fenômenos e na identificação de significados e o ambiente natural é a fonte direta dos dados apresentados (YIN, 2011). A pesquisa qualitativa permite maior interação entre as inúmeras situações particulares dos entrevistados (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

A Cooperativa 1 foi fundada em 2007 com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento do agronegócio na região em que está inserida. É responsável pela captação do leite na zona rural e revenda do leite coletado para outras indústrias do setor. Optou por não realizar o beneficiamento devido sua estrutura física ser reduzida e pelas atividades fins presentes no estatuto que regulamentam apenas essa prática.

Foram escolhidas duas cooperativas localizadas no sul de Minas Gerais, devido suas relevâncias para a região sul mineira. Para isso, analisou-se aquelas que atuassem em setores agrícolas relevantes para a região. Gilio *et al.* (2016) salientam que o café e o leite são setores tradicionais do agronegócio mineiro e contribuem significativamente com o crescimento econômico no estado. Desse modo, as cooperativas que atuassem nesses segmentos foram consideradas. Foram identificadas quatro cooperativas, que concordaram em participar desta pesquisa e dessas, duas concordaram em conceder uma entrevista. Embora as duas cooperativas operem no setor agropecuário, possuem foco de atuação diferente. A Cooperativa 1 trabalha na área do agronegócio leiteiro, como intermediadora entre produtores rurais e as agroindústrias de beneficiamento. Já a Cooperativa 2 atua no ramo de cafeicultura e cereais, realizando atividades de compra e venda de café, cereais e insumos.

A cooperativa é composta por 14 funcionários e 280 associados que fornecem suas produções diariamente. Apresenta grande abertura para a terceirização das operações internas e, segundo o entrevistado que ocupa o cargo de gestor da organização, essa é uma “ótima via para se gerir os recursos em uma cooperativa”. Sua estrutura administrativa é composta por um diretor presidente, que atua junto ao gestor administrativo (participante da entrevista) na condução do negócio; um diretor financeiro, responsável por todas as operações referentes ao capital monetário; e a diretora de operações, que atua no campo operacional da organização. Esses três diretores são eleitos em assembleia pelos associados e a hierarquia é sumariamente respeitada, conforme o organograma da organização. O estatuto da cooperativa determina que todas as decisões de maior especificidade sejam tomadas por, no mínimo, dois dos quatro responsáveis.

Já a Cooperativa 2 foi fundada em 1944 por um grupo de pessoas dispostas a realizar as atividades agropecuárias conjuntamente na área de bovinocultura leiteira. Alguns anos depois, outro grupo de produtores fundaram uma cooperativa, dessa vez na área de cafeicultura. Em 1967, essas duas organizações se fundiram dando origem à atual cooperativa. Conta com 2.273 cooperados, dos quais 93% deles são considerados ativos. Possui 345 funcionários contratados, número que oscila ao longo do ano conforme as necessidades da cooperativa. Segundo o diretor presidente, nos últimos anos, a cooperativa conquistou prêmios de excelência em gestão pela Organização Brasileira de Cooperativismo e atualmente ganhou o mesmo prêmio da Fundação Nacional de Qualidade. Além de sua sede, possui quatro unidades comerciais em cidades vizinhas. Tem uma frota própria responsável por desenvolver a maior parte das atividades de transporte e dois postos de combustíveis, além de outras

fontes patrimoniais. Atua em 42 municípios com o apoio das quatro filiais que contribuem para a realização das atividades fins.

Para a realização das entrevistas, foi contatado o gestor de operações da Cooperativa 1, responsável por identificar quem seria o membro do conselho administrativo mais apropriado para participar da pesquisa. O mesmo ocorreu na Cooperativa 2, porém sendo contatado o diretor-presidente, que se prontificou para participar da entrevista. O único critério estabelecido para selecionar os entrevistados foi a disponibilidade em conceder a entrevista e participar do conselho administrativo das organizações.

A entrevista na Cooperativa 1, ocorreu no dia 20 de outubro de 2017 e teve duração de 63 minutos, sendo entrevistado o gestor diretor e na Cooperativa 2, que ocorreu no dia 20 de março de 2018, contou com a participação do diretor presidente, que ocupa o cargo há 15 anos. A duração dessa entrevista foi de 41 minutos. Foi utilizado um questionário semiestruturado para conduzir as entrevistas e garantir que os mesmos tópicos fossem abordados por ambos os gestores (Apêndice 1).

A técnica de análise dos dados utilizada foi a análise discreta comparada, evidenciada dentro do conceito de Nova Economia Institucional (NEI). Compreende diversas organizações do ambiente estrutural de governança em que se analisa a utilização dos modelos hierárquicos, híbridos e de mercado (COASE, 1937). Permite analisar, comparativamente, diferentes organizações sob aspectos específicos sobre um determinado tema ligado à NEI (WILLIAMSON, 2000). A interpretação desses dados se dá através da objetividade e da fecundidade da subjetividade (COASE, 1937), podendo ser utilizada para análises em diferentes cooperativas ligadas ao setor agropecuário.

Além das entrevistas concedidas, cada um dos entrevistados preencheu um questionário enviado por e-mail contendo os seguintes campos: nome do departamento; nível de especificidade; nível de incertezas; e frequência com que as transações ocorrem. Cada departamento foi pontuado de zero a cinco, em que zero e cinco indicam, respectivamente, menor e maior incidência de especificidade dos ativos, frequência e incertezas. Os valores referentes à especificidade dos ativos e nível de incerteza foram multiplicados pelo valor atribuído aos gestores para a frequência com que ocorrem. Com o auxílio do Excel®, foi elaborado um gráfico de dispersão relacionando os novos valores (produtos da multiplicação) da especificidade dos ativos e nível de incerteza. Para a elaboração do gráfico, utilizou-se os conceitos apresentados por Williamson (1991) sobre estruturas de governança hierárquicas, híbridas e de mercado (Figura 1).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Informações Gerais das Cooperativas

Sobre o tamanho das organizações, o gestor da Cooperativa 1 indicou que a mesma pode ser classificada como uma cooperativa de pequeno porte quando se leva em consideração o faturamento e a quantidade de cooperados existentes. Já o diretor presidente da Cooperativa 2 informou que a referida organização pode ser considerada de médio porte. Os entrevistados salientaram que o porte das cooperativas é fundamental para a gestão dos custos, demonstrando a importância de cada departamento para as organizações.

Para mitigar os impactos negativos da gestão dos custos, as cooperativas terceirizam alguns departamentos, visando maior eficiência operacional e resultados financeiros (Quadro 4). A Cooperativa 2 possui mais departamentos que, atrelado ao grande volume de funcionários e cooperados, tem um processo produtivo mais complexo. Essa complexidade pode interferir no aumento dos custos de transação, possibilitando maior exposição à sua

incidência que, conforme argumentam Williamson e Ghani (2012), mesmo não sendo monetários, podem impactar nos resultados econômicos das organizações.

Quadro 4 - Departamentos de duas cooperativas agropecuárias, localizadas no sul de Minas

COOPERATIVA 1 (LEITE)		COOPERATIVA 2 (CAFÉ E CEREAIS)	
DEPARTAMENTOS	SERVIÇO TERCERIZADO	DEPARTAMENTOS	SERVIÇO TERCERIZADO
Atendimento	Não	Conselho Fiscal	Não
Loja agropecuária	Não	Conselho de Administração	Não
Administração (diretoria)	Sim	Diretoria Executiva	Não
Limpeza	Não	Superintendência	Não
Transporte do leite	Sim	Jurídico	Não
Financeira	Sim	Secretaria	Não
Operações (recepção do	Sim	Departamento de Marketing	Não
Fiscal/contábil	Sim	Recursos Humanos	Não
Tecnologia da informação	Sim	Tecnologia da Informação	Parcialmente
Assistência técnica	Não	Gerência financeira	Não
Fornecimento de insumos	Sim	Gerência Contábil	Não
		Gerência Comercial	Não
		Gerência Industrial	Não
		Gerência de Café	Não
		Supervisão Comercial	Não
		Transporte	Parcialmente

Fonte: dados da pesquisa (2018)

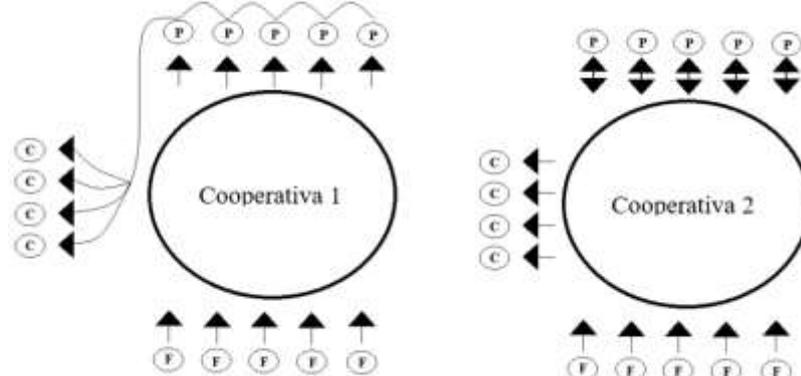
A Cooperativa 1 possui sete dos 11 departamentos terceirizados, enquanto que, na Cooperativa 2, apenas 2 deles são parcialmente. A terceirização é apontada por diversos autores como elemento-chave no processo de escolha de qual governança será adotada, sendo consideradas questões fundamentais dentro do campo da estratégia (WILLIAMSON, 1975; WILLIAMSON; GHANI, 2012; BUSTAMANTE, 2019), devendo-se levar em consideração, principalmente, a eficiência operacional de cada departamento. É possível inferir que a Cooperativa 1, por ter uma estrutura organizacional mais próxima a estruturas de mercado, entende a terceirização como um processo de redução dos custos operacionais e transacionais, ao passo que a Cooperativa 2, ao internalizar seus processos, prefere manter o controle total dos departamentos devido à grande especificidade das atividades desenvolvidas.

As atividades comerciais da Cooperativa 1 estão dispostas da seguinte forma: compra de insumos de fornecedores externos (não cooperados); venda de insumos para os produtores cooperados; compra do leite dos produtores cooperados (sem a entrada do leite nas dependências da cooperativa); coleta de leite nas propriedades dos cooperados; e transporte do leite das propriedades leiteiras diretamente para as empresas compradoras. Na Cooperativa 2, são: compra de insumos de fornecedores externos (não cooperados); venda de insumos para os produtores cooperados; compra da produção de café e cereais dos cooperados; armazenamento da produção cafeeira e de cereais em unidades internas da organização; e venda da produção cafeeira de café e cereais para outras empresas compradoras (em momentos oportunos).

A estrutura básica das operações das cooperativas (Figura 2) permite compreender que a Cooperativa 1 possui um sistema transacional menos dependente de suas estruturas

físicas, permitindo mais possibilidades quanto à terceirização. A Cooperativa 2, por outro lado, internaliza todos os processos operacionais desenvolvidos, carecendo de mais recursos físicos para desenvolver suas atividades operacionais. Por haver mais transações internas na Cooperativa 2, constata-se que seus custos de transação sejam maiores que aqueles praticados pela Cooperativa 1.

Figura 2 - Estrutura básica das transações das cooperativas agropecuárias no Sul de Minas Gerais



P: produtores cooperados; F: fornecedores; C: compradores de leite (Cooperativa 1) e de café/cereais (Cooperativa 2).

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Os custos de transação da Cooperativa 1 estão fortemente ligados ao transporte do leite que, uma vez coletado nas propriedades, é transportado diretamente para as empresas que compram a produção da organização. Esse é o setor que mais compromete o desempenho da cooperativa, uma vez que os motoristas (responsáveis pela coleta do leite) muitas vezes não dispõem da competência técnica suficiente para desenvolver essas atividades. Ele acrescentou ainda que muitos deles possuem baixa racionalidade sobre a importância de práticas sanitárias que evitem a contaminação do leite, impactando negativamente na eficiência da cooperativa. Possani *et al.* (2018) salientam que os custos de transação de empresas que trabalham com produtos perecíveis tendem a ser mais altos que outros tipos de produções. A importância desse setor para a Cooperativa 1 abre o questionamento se, de fato, a terceirização do transporte do leite seria a melhor alternativa, pois as incertezas referentes à qualidade do leite podem elevar os custos operacionais e de transação da cooperativa.

A Cooperativa 2 não possui esse problema, uma vez que os produtos comercializados não perecem com tanta facilidade. Além disso, a produção de café e cereais comprados são armazenados na própria organização, contribuindo com a redução dos custos de transação. Contudo, a organização está mais exposta à relação cooperativa/cooperado, pois os cooperados apresentam três comportamentos distintos dentro da cooperativa: proprietários, fornecedores e clientes. Essa classificação, apresentada pelo diretor presidente, indica que a maior parte dos custos de transação são decorrentes das relações entre eles. Bustamant (2019) explica que comportamentos dessa natureza podem elevar as incertezas das organizações, fazendo com que, no longo prazo, o aumento dos custos de transação comprometam o desempenho dessas cooperativas.

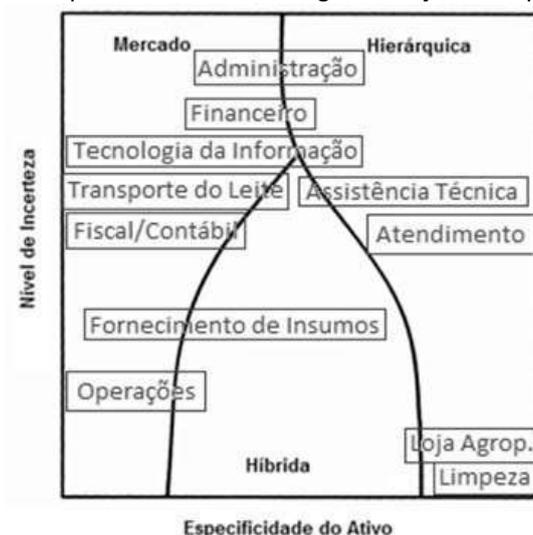
A capacidade de adaptação ao ambiente em que as cooperativas estão inseridas, corrobora com o entendimento de Oshita, Pavão e Borges (2017) de que seja a utilização de estruturas organizacionais apropriadas e que se enquadrem no ambiente em que estejam inseridas, garantindo assim que altos padrões de competitividade no mercado possam ser assegurados. Com efeito, as duas cooperativas analisadas optaram pela terceirização como

uma prática que venha a contribuir com a redução dos custos de transação, adaptando-se às diferentes estruturas transacionais a que cada uma delas está exposta.

4.2 Estrutura de Governança da Cooperativa 1

A Figura 3 apresenta os departamentos da Cooperativa 1, em diferentes níveis de especificidade dos ativos de incertezas, conforme estudo realizado por Williamson (1991). Por meio dela, é possível identificar a variação entre os níveis de incerteza e especificidade dos ativos em diferentes departamentos. Ao analisar os conceitos de estrutura de mercado, híbrida e hierárquica (WILLIAMSON; 1991; MÉNARD; 2004), foi possível constatar que a Cooperativa 1 possui características da estrutura de governança híbrida, com menor centralização. Ménard (2004) explica que essas estruturas de governança possuem diferentes tipos de centralização, podendo impactar na estrutura adotada em cenários futuros. Implica dizer que, devido à menor centralização, seria mais fácil à organização se tornar (no futuro) uma estrutura de mercado do que hierárquica. Escolher uma estrutura de governança ideal para cada cooperativa é fundamental para garantir que os melhores resultados possam ser atingidos, motivo preocupante para Williamson (1985) que esboça a necessidade de preservação da eficiência organizacional atrelada à estrutura de governança adotada.

Figura 3 - Esquema da estrutura de governança da Cooperativa 1



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa e adaptado de Williamson (1991)

Ao ser questionado sobre o motivo pelo qual a organização optou pela terceirização, o gestor da Cooperativa 1 alegou que as dificuldades com a legislação trabalhista elevam os custos operacionais e o aumento do número de funcionários, podendo aumentar os custos de transação. Outra questão apresentada foi a necessidade de grande capital imobilizado, fato que onera os custos e dificulta a administração do negócio em decorrência de maior exposição da cooperativa a riscos adversos, fatores que a estimulam a investir em terceirização e realizar boas parcerias que contribuam com a mitigação de riscos ao negócio.

A administração da Cooperativa 1 é composta por membros internos conforme regulamenta a legislação pertinente e o estatuto da organização. Contudo, sua gestão é realizada com a participação de membros externos à cooperativa, mas que atuam nela por meio de contratos de terceirização, responsáveis pela área técnica e decisões específicas da cooperativa que demandam grandes níveis de incerteza. Tal comportamento ocorre também

na área financeira que é composta, quase em sua totalidade, por membros externos que atuam com maiores níveis de incerteza.

Questionado sobre os mecanismos adotados pela Cooperativa 1 para enfrentar os riscos do negócio, o gestor respondeu que a administração da cooperativa (composta pelo gestor e pelo conselho diretor administrativo) se reúne mensalmente para analisar os indicadores gerados pela área da informação e verificar se as decisões que estão sendo tomadas são as mais apropriadas. Trata-se de um processo de construção do conhecimento a partir das informações coletadas pela própria organização (gestão do conhecimento). Para Garcia e Coltre (2017), as empresas possuem grande volume de informações geradas como nunca se viu em outras épocas. Assim, a Cooperativa 1 se destaca por conseguir utilizar bem os recursos informacionais nas tomadas de decisão.

O gestor apresentou grande preocupação com a possibilidade de aumento dos custos de transação na organização. Por isso, procura analisar claramente os contratos firmados com as empresas (ou pessoas) parceiras e inserir nesses contratos novas cláusulas que contribuam com a prevenção de problemas que, eventualmente, já tenham ocorrido no passado. Ele tenta adotar procedimentos que contribuem com a redução desses custos que, no seu entender, estejam ligados diretamente à gestão do negócio e à sua forma de trabalhar com o imprevisível. Essa preocupação corrobora com o entendimento de Lubell *et al.* (2017) ao complementarem que são necessários mais estudos para retratar o tema e que estruturas de governança devem ser o foco desses estudos.

A terceirização reduz os custos de transação dentro da cooperativa, pois as responsabilidades de fiscalização do cumprimento dos contratos de trabalho tornam-se menos conflituosos, uma vez que a organização fiscaliza apenas o contrato com a empresa terceirizada. As funções dos funcionários externos na cooperativa em estudo são de responsabilidade da empresa terceirizada e não da cooperativa. Para ele, 99% das terceirizações ocorrem com empresas e os custos de transação diminuíram em aproximadamente 60%, condição que motivou a organização a terceirizar mais setores que antes eram realizados internamente.

Existe ainda um sistema de capacitação em que novos funcionários, internos e terceirizados, passam por um treinamento prévio de modo que conheçam com maior profundidade as rotinas de trabalho. A Cooperativa 1 possui parcerias com empresas do setor lácteo, que fornecem cursos e treinamentos para funcionários de cooperativas que trabalham com leite. Nesse aspecto, parece não ter ficado claro se os treinamentos contribuem com a redução dos custos de transação oriundos do processo de transporte do leite, haja visto que, muitos deles possuem maior limitação da racionalidade e pouco conhecimento técnico necessário para garantir a preservação da qualidade do leite transportado.

O efeito desses e de outros procedimentos ligados à capacitação e mitigação dos custos de transação garantem que, segundo o entrevistado, a qualidade do leite captado esteja, em 81% dos casos, abaixo da exigência nacional que regulamenta a questão no Brasil. Elevados padrões de qualidade do leite contribuem para o aumento nos preços de venda do leite para produtores rurais e indústrias de beneficiamento (BURKE, 2017).

Quando questionado sobre o nível de racionalidade dos cooperados, o gestor respondeu que sempre busca aumentar o nível de conhecimento dos cooperados sobre todas as ações da cooperativa. Para isso, é realizado no mês de março de cada ano uma assembleia geral ordinária (AGO) que tem a finalidade de tornar público aos cooperados todas as informações ocorridas no exercício fiscal anterior e definir assuntos importantes e que o conselho diretor administrativo não disponha de autonomia para tomar as decisões cabíveis.

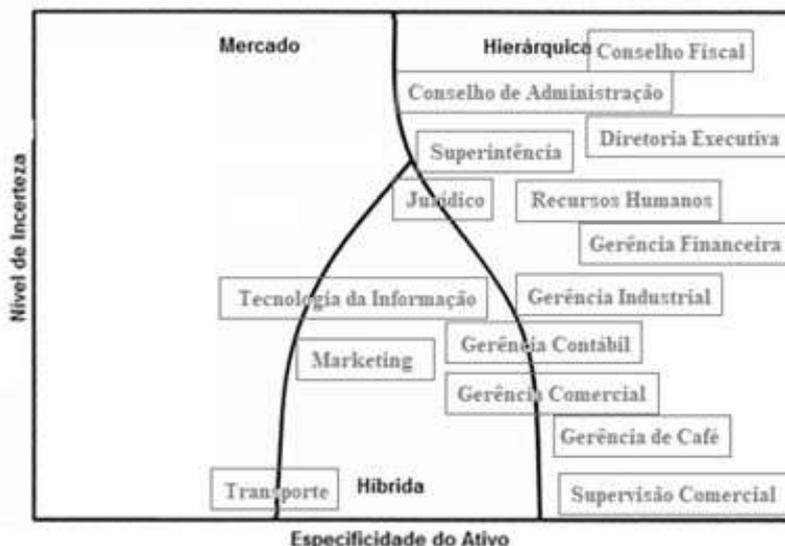
Segundo o entrevistado, atualmente 80% dos cooperados possuem alta racionalidade sobre a organização, fato que contribui para que comportamentos oportunistas tendem a diminuir, uma vez que a cooperativa se preocupa em cumprir a legislação pertinente e manter

a comunicação com todos os envolvidos no processo, sejam eles funcionários internos, terceirizados, clientes ou cooperados.

4.3 Estrutura de Governança da Cooperativa 2

A Cooperativa 2 apresentou características mais semelhantes às estruturas hierárquicas definidas por Williamson (1991), como a alta especificidade dos ativos (Figura 4). Além disso, praticamente todas as funções são realizadas internamente, sem terceirizações.

Figura 4 - Esquema da estrutura de governança da Cooperativa 2



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa e adaptado de Williamson (1991)

A Cooperativa 2 não possui nenhum departamento totalmente terceirizado (Quadro 1). Ela possui uma grande frota de veículos, mas em determinadas épocas do ano, devido ao aumento significativo na demanda para entrega de mercadorias aos cooperados, a terceirização se faz necessária para que as entregas não sofram atraso. Todo o suporte técnico do setor de Tecnologia da Informação é terceirizado. O entrevistado não acredita que seja necessário ter profissionais muito qualificados para desenvolver manutenções ocasionais.

Os demais departamentos não são terceirizados pela cooperativa. O diretor presidente argumentou que o motivo para a não terceirização foi por esses temas não terem sido apresentados em nenhuma assembleia geral ordinária (AGO). Para ele, a terceirização será utilizada no momento em que houver comprovação da viabilidade de adoção de tais práticas, como medidas de redução dos custos. A cooperativa também não possui nenhuma resistência quanto à terceirização ou não dos departamentos. Desse modo, o motivo pelo qual a terceirização ainda é pouco utilizada na organização se deve ao fato de não terem sido realizadas análises de viabilidade para comprovar (ou não) as vantagens da terceirização.

Sobre a especificidade das atividades desenvolvidas pelos departamentos da organização, o entrevistado respondeu que, embora alguns deles possuam maior especificidade, todos podem ser terceirizados, uma vez que a empresa responsável por assumir as atividades definidas se compromete a realizá-las, sempre com respaldo de contratos formais que contribuem para a minimização dos custos de transação. Uma vantagem para não terceirizar os departamentos, segundo o entrevistado, é sobre a possibilidade de treinamento dos funcionários, que tendem a ser mais específicos conforme as necessidades da cooperativa.

O diretor presidente comentou também sobre todas as incertezas presentes no mercado que, por vezes, interferem nas atividades comerciais da cooperativa. As instabilidades políticas, econômicas e sociais, entre outras, impactam no funcionamento dos departamentos da organização, podendo ocasionar prejuízos à mesma. Outro fator que contribui para o aumento das incertezas são, nas palavras do entrevistado, a “extensa legislação” que, embora possua muitos benefícios, em muitos casos, acaba por dificultar a gestão da atividade cooperativista.

O entrevistado explicou que existem inúmeros conflitos presentes em todas as organizações que se dispõem a trabalhar com pessoas e isso é normal. Contudo, a cooperativa se preocupa com isso, buscando diminuir os riscos de geração e consequente agravamento nos conflitos que surgem. Para isso, conta com o departamento de recursos humanos (RH), composto por duas psicólogas especializadas em RH e comportamento organizacional.

Os conflitos provenientes da relação cooperativa/cooperados sempre surgem, devido ao produtor rural desempenhar três papéis distintos na cooperativa, participando das AGO's (como proprietário), vendendo sua produção agrícola para a cooperativa (como fornecedor) e buscando menores preços para garantir melhores resultados econômicos aos seus negócios (como consumidor). Desse modo, a Cooperativa 2 visa trabalhar com o cooperado da melhor forma possível, buscando reduzir ao máximo os riscos de eventuais conflitos e procurando entender o cooperado com as condições pertinentes a cada momento que ele necessite da cooperativa.

O diretor presidente também tem plena consciência de que os comportamentos oportunistas são uma realidade presente em todas as pessoas e que, na cooperativa, não é diferente. Tais condições podem interferir diretamente no desenvolvimento operacional, mas é responsabilidade dos gestores pautar para que essas questões não sejam superiores à cooperativa, que precisa do apoio de todos. As práticas oportunistas devem ser desencorajadas para que os cooperados entendam que a cooperativa deve ajudá-los e, para isso, precisa estar preparada. Gelderman *et al.* (2018) salientam que contratos formais contribuem com o aumento da confiança entre os agentes e diminui os riscos de comportamentos oportunistas.

Segundo o entrevistado, todos os sócios devem ser atendidos sem distinção e, quando um produtor tenta se aproveitar excessivamente da cooperativa, medidas drásticas são tomadas de modo que ele fique barrado de exercer suas funções na organização em detrimento de ações inadequadas para com a coletividade. Luu, Ngo e Cadeaux (2018) afirmam que os comportamentos oportunistas devem ser erradicados das organizações. Embora esses casos pareçam ter pouca frequência na cooperativa, a direção se mostrou bastante atenta para a possibilidade desses eventos, estando preparada para enfrentar os conflitos que, eventualmente, surjam. A elevação da racionalidade dos cooperados e dos próprios funcionários é a grande responsável por garantir melhores relacionamentos com as pessoas. A Cooperativa 2 possui especial atenção com essa questão, buscando sempre elevar a racionalidade não somente dos funcionários e cooperados, mas também de toda a sociedade de um modo geral.

O entrevistado parece se preocupar muito com os custos de transação. Para ele, esses custos são muito sérios, sendo responsabilidade da administração da cooperativa lidar com isso da forma mais racional possível. Como elemento responsável por reduzir tais custos, reuniões semanais e mensais são realizadas sem a presença dos gestores de cada departamento de modo que todos tenham liberdade para falar e apresentar questões que podem contribuir com o crescimento da cooperativa.

4.3 Análise comparativa das cooperativas

O Quadro 5 apresenta um resumo dos principais pontos apresentados na análise das duas cooperativas. A Cooperativa 1 apresentou menor porte, menor número de cooperados e funcionários contratos, quando comparada à Cooperativa 2. A não contratação de mão de obra temporária pode ser um indicativo de que a sazonalidade da produção não ocasiona impactos significativos nas operações dela. Como a maioria dos departamentos da cooperativa são terceirizados, não houve evidências de que os custos de transação sejam fortemente impactados pela sazonalidade.

Na Cooperativa 2, por outro lado, conforme indicado pelo entrevistado, as contratações temporárias são recorrentes, devido à oscilação da produção. Isso por que variação das atividades operacionais entre os períodos de safra e entressafra de café e cereais é maior que na pecuária leiteira. Implica dizer que os custos de transação nessa cooperativa podem ser superiores que naquela, haja visto que ambos os entrevistados concordam que mais funcionários podem acarretar em maiores custos de transação.

Quadro 5 - Análise comparativa de duas cooperativas agropecuárias no sul de Minas Gerais

Item	Cooperativa 1	Cooperativa 2
Porte	Pequeno.	Médio.
Nº de cooperados	280	2.273
Nº de funcionários	14	345
Contrata funcionários temporários	Não.	Sim.
Nº de departamentos	11	16
Nível de terceirização	Alto.	Baixo.
É favorável à terceirização	Sim.	Indefinido.
Quem são os cooperados para a cooperativa	Fornecedores.	Proprietários, fornecedores e clientes.
Principais custos de transação	Atividades ligadas ao transporte do leite.	Relação cooperativa/cooperado.
Percibilidade da produção agrícola	Grande.	Pequena.
Capacidade da terceirização em contribuir com a redução dos custos de transação	Grande. Contudo, a cooperativa possui altos custos de transação no transporte do leite (departamento terceirizado).	Indiferente. O que importa é ter eficiência.
Terceirização de altos cargos de gestão	É favorável.	Não se manifestou a respeito.
Como a empresa lida com a limitação da racionalidade dos cooperados	Desenvolve assembleias ordinárias anualmente para apresentar todas as atividades desenvolvidas e decisões tomadas no exercício fiscal anterior.	Desenvolve atividades de conscientização e transparência na realização das principais atividades desenvolvidas.
Melhor qualidade dos treinamentos aos funcionários	Se houver terceirização.	Se não houver terceirização.
Sobre a legislação	Possui elevada complexidade e dificuldade as práticas empresariais.	Possui elevada complexidade e dificulta as práticas cooperativistas e de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os principais custos de transação existentes na Cooperativa 1 estão nas relações ligadas ao processo de coleta e transporte do leite, por concentrarem grande parte das falhas

operacionais da organização. A perecibilidade do leite é outro fator que influencia nesse processo, uma vez que as falhas no processo de coleta/transporte do leite podem comprometer a qualidade do leite. Esses problemas não foram identificados na Cooperativa 2, que não trabalha com produtos perecíveis. Seu principal problema está relação existente cooperativa/cooperados que, diante de suas diferentes necessidades, podem apresentar comportamentos diferentes, elevando seus custos de transação.

A Cooperativa 1 demonstrou maior interesse pela terceirização pelo entendimento do gestor de que menores custos operacionais e de transação podem ser auferidos, além da menor imobilização de capital em recursos físicos não essenciais. Os resultados sugerem que a Cooperativa 1 analisa com bastante rigor as possibilidades de terceirização, implantando-a, quando for possível e viável.

A Cooperativa 2, por outro lado, se mostrou indiferentes sobre a terceirização, visto que o entrevistado alegou que nunca foi apresentada essa possibilidade nas AGO's. Ao que foi possível entender, essa opção não foi muito discutida na organização devido a eficiência operacional dos departamentos que dispensam essa prática. Contudo, o diretor-presidente se mostrou aberto a essa possibilidade, se necessário. Uma desvantagem disso está na necessidade maior capital imobilizado em recursos que poderiam ser terceirizados, podendo influenciar nos resultados da cooperativa (ZHOU; LI; LIANG, 2015). Sobre isso, o entrevistado mencionou que não se preocupa com o aumento dos custos de transação pois acredita que decisões somente devem ser tomadas para melhorar os resultados da organização e a decisão entre terceirizar ou não um departamento reside principalmente em sua eficiência e nos contratos que regerão o processo.

Para as duas cooperativas, as dificuldades com a legislação brasileira parecem ser questões emblemáticas que podem contribuir com a elevação dos custos de transação. Ambos os entrevistados concordaram que a legislação que regulamenta todas e quaisquer práticas ligadas às organizações podem comprometer significativamente a gestão das cooperativas, podendo apresentar consequências bastante danosas.

Esses resultados demonstraram que a Cooperativa 2 possui maior complexidade de processos e maiores custos de transação. A estrutura de governança pode ser um fator de forte representatividade na elevação ou redução desses custos (CALDAS; LIMA; LARA, 2019). Além disso, a falta de estudos que explorem como os custos de transação podem interferir na terceirização de instituições com diferentes estruturas de governança (BUSTAMANT, 2019) pode dificultar no entendimento da relação entre tais fatores em cooperativas de produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi realizar uma análise discreta comparada nas estruturas de governança adotadas por duas cooperativas do Sul de Minas Gerais e verificar a influência dessas estruturas nas estratégias futuras das mesmas. Foi possível identificar a capacidade de adaptação das cooperativas estudadas ao escolherem diferentes estruturas de governança em ambientes distintos. Tal adaptação se mostrou fundamental para que os processos sejam realizados de modo que contribua com o crescimento e desenvolvimento dessas cooperativas no futuro.

A Cooperativa 1 apresentou estrutura de governança híbrida, composta por inúmeros setores terceirizados. Demonstrou ainda grande interesse na terceirização e entende ser uma importante ferramenta de gestão que pode contribuir com o desenvolvimento do negócio. Já a Cooperativa 2 apresentou estrutura de governança hierárquica, condição que permitiu compreender que diante da quantidade maior de especificidade dos ativos nessa organização, a terceirização ainda não pode ser identificada como uma boa alternativa. Contudo, é possível

que a estrutura de governança adotada no futuro sofra alterações caso a direção da cooperativa identifique eventuais pontos de melhoria a serem trabalhados.

Esse estudo foi primordial por contribuir com a evolução do conhecimento sobre estrutura de governança a partir das práticas observadas em duas cooperativas sul mineiras, as quais ampliam suas relações de agência por meio de relações colaborativas e estratégias de terceirização de atividades meio. O artigo também contribui para o avanço da compreensão do tema no campo da Nova Economia Institucional (NEI), condição de especial relevância para organizações que almejam contribuir com a maximização dos resultados atuais e com a continuidade das atividades cooperativas nos anos vindouros. Sugere-se que novos estudos sejam realizados no campo da Economia dos Custos de Transação de modo que possa contribuir com a evolução do pensamento institucionalizado de cooperativas de leite e de crédito.

Por fim, as pesquisas de multicasos possuem limitações. As críticas mais frequentes a esse tipo de pesquisa é que o estudo se limita apenas ao objeto de estudo, ou seja, às duas cooperativas, não podendo generalizar a análise. Assim, para o aprimoramento dos estudos em outros setores faz-se necessário a reaplicação da análise discreta comparada. Além disso, novas pesquisas que aprofundem como a estrutura de governança influencia a gestão do conhecimento em cooperativas podem ampliar a aplicabilidade desses conceitos ao cotidiano de cooperativas e auxiliar gestores no processo de tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. R.; LIMA, J. F. Cooperativismo Agropecuário e de Crédito do Brasil do Agronegócio. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 2, 2018.

AMBROZINI, L. C. S.; MARTINELLI, D. P. Formal and relational contracts between organizations: proposal of a model for analysis of the transactional and governance structure characteristics of comparative cases. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 374-391, 2017.

ANTONIALI, F.; ANTONIALI, L. M.; SANTOS, A. C. dos. Análise das Estruturas de Governança em Instituições de Ensino Superior Pública e Privada como Forma de Subsidiar a Elaboração do Planejamento Estratégico. In: **XXVIII Seminário de Administração – SEMEAD**. Novembro. 2015.

ARROW, K. "Forward". In: Carroll, G. e Teece, D. [eds.], **Firms, markets and hierarchies**. New York: Oxford University Press, p. 7-8. 1999.

ASSUNÇÃO, R. R.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 28, n. 74, p. 213-228, 2017.

BASSOTTO, L. C. Gestão estratégica de custos de propriedades leiteiras familiares de Minas Gerais. **Custos e @agronegócios on line**, v. 17, n. 2, p. 144-169, Abr./Jun., 2021.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

BURKE, Niamh et al. An analysis of the microbial quality of water in a milk production plant. **LWT-Food Science and Technology**, v. 78, p. 41-46, 2017.

BUSTAMANTE, Carla V. Strategic choices: Accelerated startups' outsourcing decisions. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 359-369, 2019.

CALDAS, E.O.L.; LIMA, A.L.R.; LARA, L.J.C. Viabilidade econômica da produção de frangos de corte sob diferentes estruturas de governança. **Arq. Bras. Med. Vet. Zootec.**, Belo Horizonte, v. 71, n. 5, p. 1639-1648, Oct. 2019.

CARPES, A. M. da S.; CUNHA, P. R. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

CIRO, P. M. dos R. **Grupos estratégicos de cooperativas agropecuárias do estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2017.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COASE, Ronald Harry. The institutional structure of production. **The American Economic Review**, v. 82, n. 4, p. 713-719, 1992.

CRUZ, Valcir de Jesus Sousa da; PAULILLO, Luiz Fernando. Hybrid governance complementary to contract manufacturing: a study case. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 4, p. 842-852, 2016.

DAVID, R. J.; HANS, S. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, n.25, p.39-58, 2004.

GARCIA, O. P. G.; COLTRE, S. M. Knowledge Management as a Determining Factor in the Retention of Professionals in the Industry: A Case Study in an Organization in the Furniture Industry. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, Vitória, v. 14, n. 2, p. 182-203, Mar. 2017.

GELDERMAN, C. J. et al. Investigating cooperative purchasing performance-a survey of purchasing professionals in Dutch hospitals. **The Central European Review of Economics and Management**, v. 2, n. 1, p. 133-153, 2018.

GILIO, L.; SILVA, A. F.; de CAMARGO BARROS, G. S. A.; FACHINELLO, A. L.; CASTRO, N. R. O agronegócio em Minas Gerais: evolução do produto interno bruto entre 2004 e 2015. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 14, n. 1, 2, 3, 2016.

GRESELE, W. D.; KRUKOSKI, F. Â.; REITZ, D. I. Análise comparativa da eficiência financeira das maiores cooperativas agropecuárias brasileiras no período de 2011 a 2017 por meio da análise envoltória de dados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 12, p. 101-114, 2019.

IBGC. **Governança em organizações não empresariais**. 2020. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-em-organizacoes-nao-empresariais>. Acesso em 8 ago. 2020.

JUSTEN, G. S.; SOUZA, M. P.; SOUZA FILHO, T. A.; PAES, D. C. S. Estruturas de Governança em Arranjos e Sistemas Produtivos Locais: o caso do Projeto Reça. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 101-126, 2015.

LEITÃO, Fabrício Oliveira; DA SILVA, Warley Henrique. The dairy farming of the Federal District under the optics of New Institutional Economics and Transaction Cost Economics. **CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE**, v. 12, n. 2, p. 99-117, 2016.

LOPES, Maíra Bacha; SILVA, AL da; PAULILLO, Luiz Fernando. Características das transações do etanol carburante entre distribuidoras e revendedores'. **Gest. Prod**, v. 18, n. 2, p. 325-336, 2011.

LUBELL, Mark et al. Transaction costs and the perceived effectiveness of complex institutional systems. **Public Administration Review**, v. 77, n. 5, p. 668-680, 2017.

LUU, Ngoc; NGO, Liem Viet; CADEAUX, Jack. Value synergy and value asymmetry in relationship marketing programs. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 165-176, 2018.

MACIEL, A. P. B.; SEIBERT, R. M.; SILVA, R. C. F. da; WBATUBA, B. B. R.; SALLA, N. M. da C. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018.

MARCONI, I. C. SANTOS, L. M. L. de. Cooperativismo no MST: o caso da COPRAN. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 17, n. 2, p. 173-183, abr./jun. 2016.

MARTINS, A. M. A.; ALMEIDA, D. R. de; SOUZA, M. Q. V. de; ALVES, R. D. D. **Governança Corporativa**. Belo Horizonte, 2010.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft**, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C. Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? **Agribusiness**, v. 34, n. 1, p. 142-160, 2018.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSHITA, M. G. B.; PAVÃO, J. A.; BORGES, I. M. T. Analysis of the Organizational Structure of Enterprises of Technological Basis with Projects without Incubators. **International Journal of Innovation**, v. 5, n. 2, p. 211-221, 2017.

POSSANI, Laura et al. Acesso aos mercados agrícola para hortifruti na fronteira oeste do Rio Grande do Sul/Acess to agricultural markets for hortifruti on the west frontier of Rio Grande do Sul. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2532-2550, 2018.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. **Interações**, v. 14, número especial, out. 2013.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O Uso Da Análise De Conteúdo Como Uma Ferramenta Para A Pesquisa Qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2005.

SOARES, Selene de Souza Siqueira; SAES, Maria Sylvia Macchione. Distribuição de combustível no estado de São Paulo: estruturas de governança e mecanismos complementares de coordenação. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 241-253, 2015.

SOUSA, D. N.; MILAGRES, C. S. F.; COSTA, M. S.; MACEDO, A. dos S. Entre o social e o econômico, uma gestão cooperativa é possível? Estudo sobre as estratégias de comunicação nas cooperativas agropecuárias. **Embrapa Pesca e Aquicultura-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2017.

SANTANA, M. B. **Influência das estruturas de governança sobre a política pública de apoio a arranjos e sistemas produtivos locais na Bahia**. 2016. 205f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SANTOS, J. S.; MIRA, E. C. A importância da estrutura de governança híbrida na economia contemporânea. In: IV Semana do economista e IV Encontro de egressos da Universidade Estadual de Santa Cruz, 4., 2014, Ilhéus. **Anais [...]** Ilhéus, Bahia 2014.

SANCHO, Leyla Gomes, et al. "The health regionalization process from the perspective of the transaction cost theory." **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n 4, p. 1121-1130, 2017.

SARTO, Victor Hugo Rocha; DE ALMEIDA, Luciana Togeiro. A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. **Revista Iniciativa Econômica**, v. 2, n. 1, 2015.

SCHMIDT, V.; FAGUNDES, M. B. B. Estruturas de governança e os atributos das transações entre produtores de florestas plantadas e serrarias no município de Ribas do Rio Pardo, MS, Brasil. **Interações**, Campo Grande, v. 14, n. Especial, p. 49-58, 2013.

SERIGATE, F.C.; AZEVEDO, P. F. de. Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. **Revista de Administração**. São Paulo, v.48, n.2, p.222-238, abr./maio/jun. 2013.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. "The New Institutional Economics". **Journal of Economic Literature**, vol. 38, set. 2000.

WILLIAMSON, O. E. O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E.; STRATEGIZING, E. **Economic organization**. Brighton: Wheatsheaf Books, 1986.

WILLIAMSON, O.; GHANI, T. Transaction cost economics and its uses in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.40, n.1, p. 74-85, 2012.

YIN, R.K. **Qualitative research from start to finish**. New York: The Guilford Press, 2011.

ZHOU, Jie-hong; KAI, L. I.; LIANG, Qiao. Food safety controls in different governance structures in China's vegetable and fruit industry. **Journal of Integrative Agriculture**, v. 14, n. 11, p. 2189-2202, 2015.

Recebido em/Received: 16/04/2021 | Aprovado em/Approved: 07/06/2022

Apêndice 1 - Questionário semiestruturado utilizado nas entrevistas com duas cooperativas agropecuária, localizadas no sul do estado de Minas Gerais, em 2018

Principais perguntas realizadas
1. Fale sobre a origem e histórico da cooperativa de crédito.
2. Qual foi o ano de fundação?
3. A cooperativa possui aproximadamente quantos cooperados e funcionários?
4. Qual é o porte dessa cooperativa de crédito?
5. A instituição utiliza estruturas físicas próprias ou alugadas? Por quê?
6. A instituição possui quantas agências? Em quantas cidades?
7. Qual é o seu cargo nessa cooperativa?
8. Quais departamentos são terceirizados? E quais não são?
9. Por que esses departamentos são terceirizados ou por que não são?
10. Os departamentos não terceirizados são muito específicos? E os terceirizados?
11. Quais os principais riscos para a terceirização desses departamentos?
12. Qual é a frequência de ocorrência de eventos (com maiores riscos) e a quais departamentos esses eventos estão vinculados?
13. Os custos de transação são facilmente percebidos na instituição? Conseguem (ou podem) ser mensurados?
14. Como é a gestão de contratos na cooperativa?
15. Como é o nível de racionalidade dos cooperados e dos funcionários?
16. Os cooperados possuem comportamentos oportunistas com a empresa? E os funcionários?
17. Gostaria de fazer algum comentário especial ou falar sobre algo não mencionado anteriormente?

Fonte: elaborado pelos autores