

Estruturas de governança adotadas por cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil

The governance structures adopted for agricultural cooperatives in Southern Brazil

Carla Rosane da Costa Scott¹ , Janaína Balk Brandão^{2,3} , Raquel Breitenbach⁴ ,
Andrea Cristina Dörr² 

¹Colégio Politécnico, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: carla.sccott@ufsm.br

²Programa de Pós-graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria (RS), Brasil. E-mails: janainabalkbrandao@hotmail.com; andreadoerr@yahoo.com.br

³Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre (RS), Brasil.

⁴Programa de Pós-graduação em Vitivinicultura e Enologia, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Sertão (RS), Brasil. E-mail: raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

Como citar: Scott, C. R. C., Brandão, J. B., Breitenbach, R., & Dörr, A. C. (2025). Estruturas de governança adotadas por cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 63, e288112. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2025.288112>

Resumo: O objetivo deste estudo é identificar as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul (RS) e Paraná (PR), verificando o grau de incentivos, o uso de contratos e os controles administrativos. Amparado na Economia dos Custos de Transação elaborou-se um estudo qualiquantitativo aplicado em 40 cooperativas (20 em cada estado). As estruturas de governança encontradas no RS são: 20% hierárquicas, 20% híbridas, 30% híbridas com fortes traços de hierarquia, 30% híbridas com fortes traços de mercado. No PR: 15% hierárquica; 45% híbridas; 5% mercado; 25% híbrida com fortes traços de hierarquia; 10% estrutura híbrida com fortes traços de mercado. Com relação a variável “incentivos” 82,5% das 40 cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de incentivos, no que tange a oferta de financiamento, assistência técnica, cursos e treinamentos. Com relação a variável “controles administrativos”, 85% das cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de controles administrativos, com *softwares* para auxiliar na tomada de decisão, bem como, em controles contábeis e de auditoria. As cooperativas do RS e PR utilizam mais de uma forma de contrato, o que justifica a predominância de estruturas híbridas em suas transações.

Palavras-chave: governança híbrida, controles administrativos, adoção de incentivos, contratos.

Abstract: The objective of this study was to identify the governance structures used by agricultural cooperatives in Rio Grande do Sul (RS) and Paraná (PR), verifying the degree of incentives, the use of contracts and administrative controls. Supported by the Economics of Transaction Costs, a qualitative and quantitative study was carried out applied to 40 cooperatives (20 in each state). The governance structures that are most present in the activities of agricultural cooperatives in RS are hybrids with hierarchical features (30%) and hybrids with market features (30%). For cooperatives in PR, the most common form is hybrid (45%) and hybrids with traces of hierarchy (25%). Regarding the “incentives” variable, it was noticeable that on average 82.5% of the 40 responding cooperatives showed a ‘strong degree’ of adoption of incentives, in terms of offering financing, technical assistance, courses and training. Regarding the variable “administrative controls”, on average 85% of the 40 responding cooperatives present a ‘strong degree’ of adoption of administrative controls, with software to assist in decision-making, as well as accounting and auditing controls. Cooperatives in RS and PR use more than one form of contract, which justifies the predominance of hybrid structures in their transactions.

Keywords: hybrid governance, administrative controls, adoption of incentives, contracts.

Introdução

A busca por modelos de gestão eficientes é um desafio para todas as organizações, especialmente por enfrentarem um contexto difuso e complexo no que tange aos arranjos



organizacionais e suas relações mercadológicas (Valentina, 2022), como é o caso das cooperativas. Estudos mostram elementos internos e externos enquanto determinantes das causas de insucesso das cooperativas, resultando num constructo multidimensional (Pereira & Braga, 2024). Para os autores, entre os elementos internos tem-se a questão da ausência de capacidade gerencial, falta de tempo para a gestão, falta de compreensão, baixo capital social, ausência de operações, interações e participação na cooperativa. Já os elementos de ordem externa às cooperativas podem estar associados às influências políticas, econômicas e legais que estas sofrem do ambiente que estão inseridas (Pereira & Braga, 2024).

Tais questões reforçam que as organizações cooperativas devem buscar desenvolver planejamentos pautados em diretrizes criando e executando ferramentas de gestão, que promovam a otimização dos recursos, redução de custos e melhores desempenhos (Asobee, 2021; Peizhi & Ramzan, 2020). Nessa busca, a governança é a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida (Coase, 1937). Especificamente nas organizações cooperativas, e em especial do setor agropecuário, o desafio está em gerenciar transações com os cooperados agricultores, uma vez que essas transações não seguem unicamente as regras do mercado e da eficiência econômica, mas também, os princípios éticos cooperativos e questões da natureza biológica (Brandão & Breitenbach, 2019). Ou seja, ao mesmo tempo em que as cooperativas agropecuárias precisam gerenciar eficientemente as transações para serem competitivas com outras organizações com quem disputam espaço no mercado, também precisam manter transações equitativas e que promovam o crescimento econômico e social dos agricultores fornecedores que são seus cooperados (Brandão & Breitenbach, 2019).

Danoshana & Ravivathani (2019) e Mukherjee & Sen (2019) já mostraram que as formas de gestão e governança eficientes resultam em melhores desempenhos para as organizações e para a sustentabilidade dos negócios. Sabe-se que a gestão tem como função criar diretrizes (Sumadi, 2020), enquanto que o processo de governança possui a atribuição de executar o que foi estabelecido no plano estratégico organizacional (Iliopoulos et al., 2022). Ademais, as cooperativas são organizações em constante evolução, com particularidades referentes ao contexto de cada país. Neste sentido, há uma demanda de esforços em vários sentidos, entre eles, a necessidade de estudos que compreendam os modos de governança das cooperativas (Búrigo, 2024). É nesta perspectiva analítica que este estudo se insere, tendo como objetivo identificar as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias nas transações com seus cooperados/fornecedores, verificando o grau de incentivos, o uso de contratos, os controles administrativos e as diferentes estruturas de governança em relação às diferentes cadeias produtivas pesquisadas.

Muitas disfuncionalidades das transações (riscos, incerteza e oportunismo), bem como, aspectos como vendas, produção e redução de custos, por exemplo, presentes nas atividades de empresas privadas capitalistas são também comuns nas transações de sociedades cooperativas (Pachón, 2019). O que difere as cooperativas é que elas estão historicamente configuradas com arranjos organizacionais para atender ao coletivo, com atuação direta nas necessidades de seus cooperados, por exemplo, propiciando incentivos como fornecimento de crédito (financiamento); armazenagem de insumos, assistência técnica especializada e a industrialização e comercialização dos produtos (Organização das Cooperativas do Brasil, 2020).

Neste sentido, a Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) dispõe em seu arcabouço, atributos como frequência, especificidade de ativos e incerteza que, juntamente com os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) (Williamson, 1991, 1996), ajudam compreender os fenômenos descritos anteriormente, os quais ocorrem

no contexto empírico das organizações, e podem proporcionar o apoio para determinação de uma forma de governança que seja eficiente e que minimize os custos de transação envolvidos nas relações contratuais entre os agentes. Williamson (1991, 1996) definiu e diferenciou três formas de estrutura de governança, quais sejam: mercado, híbrida e hierarquia, a serem utilizadas visando minimizar riscos e oportunismo envolvidos nas operações (Williamson, 1991, 1996). Exemplificando, um estudo relacionando ECT e as estruturas de governança em cooperativas de cafeicultores realizado no Peru demonstrou que os contratos utilizados nas organizações cafeeiras são os contratos neoclássicos, configurando uma governança híbrida, com alta especificidade dos ativos nas organizações cafeeiras, com frequência recorrente nas transações e existência de percepção de incerteza e oportunismo (Santos et al., 2024).

Procurando contribuir neste âmbito, o foco desta pesquisa foi nos estados do Rio Grande do Sul e Paraná, contemplando 40 cooperativas agropecuárias. Este tipo de cooperativa consiste em estruturas econômicas intermediárias nos negócios, que pela sua natureza e finalidade tendem a proporcionar menores riscos, incertezas e oportunismos, agregando valor para as atividades dos produtores rurais cooperados (Bialoskorski Neto, 2001). As cooperativas têm se consolidado no Brasil, em suas diferentes cadeias produtivas. Em 2023, o ramo agropecuário somou 1.179 cooperativas, com mais de 1 milhão de cooperados, gerando cerca de 257 mil empregos diretos, elevando a qualidade de vida e desenvolvimento para o país (Organização das Cooperativas do Brasil, 2024).

Embora diferentes formas de estruturas de governança possam coexistir no processo de gestão das cooperativas, o propósito principal deste estudo está em compreender como as estruturas de governança propostas pela Teoria ECT se relacionam com o contexto das cooperativas agropecuárias. Dessa forma, o presente estudo contribui no desenvolvimento de discussões interdisciplinares sobre a importância das estruturas de governança no desempenho das organizações (Ho & Fu, 2018; Lal Puri & Walsh, 2018).

Fundamentação Teórica

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Williamson (1971, 1979, 1981, 1984, 1985, 1991, 1993, 1996, 2000, 2002, 2005), originando-se a partir dos trabalhos pioneiros de Coase (1937), quando este observou que custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro das organizações. Na ótica desses autores, a abordagem institucionalista das firmas e mercados, somado à busca de maior eficiência produtiva, reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas.

Assim, a governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida. Nesse sentido, a governança é a forma de se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização de ganhos mútuos. A governança ressalta, sobretudo, a questão da coordenação das relações contratuais, que significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes devem adotar estruturas de governança que sejam mais eficientes, considerando as características de suas transações (Williamson, 1985). Assim, o autor entende a estrutura de governança como um conjunto de regras definidas a partir das características que envolvem as transações (Lima et al., 2008).

Para cada tipo de contrato transacional, é necessário escolher uma estrutura de governança a ser adotada; desse modo, a correta escolha da forma de governança propicia a minimização dos custos gerados nas transações (Williamson, 1991, 1996). A governança de mercado é baseada

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

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

Neste sentido, as organizações são concebidas como uma rede de contratos, explícitos e implícitos, os quais estabelecem as funções e definem os direitos e deveres de todos os *stakeholders* (Schillemans & Bjurström, 2020). Dessa relação surgem as figuras do principal e do agente, em que o primeiro se situa no centro das relações de todos os interessados na empresa, enquanto o segundo, como o próprio nome sugere, é um agente contratado que pode ser empregado, fornecedor, cliente, concorrente, acionista, credor, regulador/governo, cooperado (no caso das cooperativas), etc. (Schillemans & Bjurström, 2020).

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

Metodologia

Este estudo refere-se às cooperativas agropecuárias brasileiras que pertencem ao estado do RS e do PR. Segundo informações obtidas junto à Organização das Cooperativas do RS (Organização das Cooperativas do Estado do RS, 2018) e pela Organização das Cooperativas

do estado do PR (Organização das Cooperativas do Brasil, 2024), o RS conta com 88 e o PR com 62 cooperativas agropecuárias ativas.

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

O primeiro passo, após a elaboração do questionário elaborado no *Google forms*, foi em enviá-lo *via e-mail* para a totalidade das cooperativas, de acordo com os contatos de cada cooperativa fornecidos em planilha do Excel pela OCERGS e pela OCEPAR. Dessa forma, foram obtidos 40 respondentes (20 cooperativas do RS e 20 do PR). Sendo assim, os questionários foram respondidos pelos ocupantes dos cargos de presidente, vice-presidente, diretores de operações, contadores e administradores. As cooperativas participantes do estudo contemplam as seguintes cadeias produtivas: sementes, grãos e cereais; horticultura; laticínios e segmento de aves, carne bovina, pescados, suínos e embutidos.

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

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

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

Fonte: elaborado pelas autoras.

No caso das sociedades cooperativas, os incentivos foram mensurados pelos financiamentos (crédito), assistência técnica e ações como cursos e treinamentos promovidos pela cooperativa para seus cooperados. Um dos pilares do cooperativismo é atuar de forma transparente e isto

torna-se possível através da educação, formação e informação entre os agentes (Danilo et al., 2019). O crédito rural é um dos principais fatores de incentivos aos produtores, contribuindo para o aumento da produtividade, renda familiar e da economia (Rosseto & Travi, 2020). Já a assistência técnica se dá a partir de um canal mais próximo entre a cooperativa e a propriedade do cooperado, com a finalidade de assessorar os produtores em melhores desempenhos produtivos (Petarly et al., 2017).

Quanto aos controles administrativos, foi investigado: adoção de *software* e demais recursos informatizados e o nível utilizado de controles contábeis, financeiros e de auditoria que norteiam a coordenação das relações contratuais das cooperativas com os seus cooperados (Ferreira et al., 2018; Oláh et al., 2019). O regime de lei contratual, nas concepções da ECT, é o nível de rigidez jurídica utilizada nas cláusulas contratuais, classificando os contratos nas seguintes formas: contratos formais (presença alta de rigidez jurídica), contratos bilaterais e contratos relacionais (presença intermediária de rigidez jurídica). Para este estudo, foi investigada a presença destas três formas de contratualização, bem como transações efetivas sem a formalização contratual (não há presença de rigidez jurídica).

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

a) Estatística descritiva

Nesta fase foram reunidas informações para realizar a identificação das estruturas de governança pelas cooperativas. A apresentação e interpretação dos dados relativos às respostas sobre incentivos; controle administrativo; contratos; se deram através da estatística descritiva: média, mínimo, máximo, frequência, percentual, desvio padrão (Macedo, 2020). Para isto, os dados coletados foram tabulados *via* Microsoft Excel e processados com o auxílio do *software* estatístico *SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences* ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), no qual são processados modelos de estatística descritiva, univariados, bivariados e multivariados.

b) Análise teórica dos dados

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

Para analisar os dados obtidos, foi necessário determinar os seguintes critérios para identificação da estrutura de governança utilizada pelas cooperativas: a) Para as variáveis de incentivos (financiamentos; assistência técnica; cursos) e de controle administrativo (controles administrativos; controles contábeis), os respondentes que assinalaram: 4 (concordam) e

5 (concordam totalmente), significa que a cooperativa apresenta um ‘grau forte’ de adoção destes fatores em suas atividades, orientando para a presença de uma governança hierárquica; b) Os respondentes que assinalaram 3 (neutro), significava que a cooperativa apresenta um ‘grau semiforte’ de adoção destes aspectos, orientando para a presença de uma governança híbrida; c) Os respondentes que assinalaram 1 (discordo) ou 2 (discordo totalmente), significa que a cooperativa apresenta um ‘grau fraco’ de adoção destas variáveis, orientando para a presença de estrutura de governança via mercado; d) Para os que assinalaram 0 (não se aplica), entende-se que determinado incentivo, controle administrativo não são aderidos no contexto das operações da cooperativa.

De acordo com as respostas obtidas acima, em termos numéricos, foi realizada uma adição das variáveis que compõem os incentivos e os controles administrativos e dividido pelo número de variáveis somadas, resultando em uma média. A partir das médias foi definido uma escala para interpretar os resultados, aplicada para cada caso: fraco (resultados de 1,0 até 2,3); semiforte (resultados 2,4 até 3,7); forte (resultados 3,8 até 5,0), conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Esquema para identificar as estruturas de governança nas cooperativas agropecuárias do RS e PR.

Atributos	Mercado Média das respostas (1,0 – 2,3)	Híbrida Média das respostas (2,4 – 3,7)	Hierárquica Média das respostas (3,8 – 5,0)
Incentivos	Fraco	Semi forte	Forte
Controle administrativo	Fraco	Semi forte	Forte
Regime contractual	Fraco	Semi forte	Forte
	↓	↓	↓
	Não formalização	Bilaterais e Relacionais	Contratos formais

Fonte: Adaptado de Williamson (1991, 1996).

No entanto, para identificar a estrutura de governança que está sendo utilizada pela cooperativa foi necessário identificar também a forma de contratualização (Williamson, 1991, 1996). Para isto, foram consideradas as respostas 4 e 5 (concorda parcial ou totalmente) sinalizando a adoção de contratos, assinaladas nas seguintes variáveis: contratos formais; contrato bilaterais; contratos relacionais; e não formaliza contratos. Observa-se que respostas 3 (neutro) e 1 e 2 (discordo total ou parcialmente) sinalizam que aquela forma de contratualização não é utilizada pelas cooperativas. Além disso, salienta-se que as cooperativas poderiam assinalar mais de uma forma de contratualização. Por fim, foi realizada a identificação da estrutura de governança das cooperativas do RS e PR.

Resultados e Discussão

O Quadro 3 apresenta os resultados da identificação das estruturas de governança adotadas pelas cooperativas do RS e PR. Para isso, foi considerado o nível de adoção de incentivos, controles administrativos e o(s) tipo(s) de contrato (s) utilizado pelas cooperativas, para cada caso.

Quadro 3 - Identificação das estruturas de governança das cooperativas agropecuárias do RS e PR

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

Fonte: elaborado pelas autoras.

Quadro 3 - Continuação...

Cooperativa	Nível de adoção de Incentivos e Controle adm.	Contrato formal	Contrato Bilateral	Contrato Relacional	Não Formaliza contratos	Estrutura de governança (Resultado)
C15PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C17PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C4PR	Forte	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Híbrida
C3PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C5PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C6PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C7PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C9PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida sem contrato
C11PR	Fraco	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Mercado
C19PR	Semi-forte	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Híbrida com traços de mercado
C20PR	Forte	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Híbrida com traços de mercado

Fonte: elaborado pelas autoras.

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

Já para as cooperativas do PR: a) 15% adotam estrutura de governança hierárquica; b) 45% estruturas híbridas; c) 5% estrutura de mercado; d) 25% apresentam estrutura híbrida com fortes traços de hierarquia; e) 10% estrutura híbrida com fortes traços de mercado. A Figura 1 apresenta uma síntese dos resultados das estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas do RS e PR, considerando um *continuum* que vai do extremo mercado, passa por estruturas híbridas e chega na forma hierárquica.

Observa-se que os resultados, em algum nível, não se enquadram apenas no tipo ideal do modelo teórico proposto por Williamson (1991, 1996) (hierarquia, híbrida e mercado), exigindo interpretação e adaptação, à exemplo das estruturas de governança híbrida com traços de hierarquia e híbridas com traços de mercado.

Com relação a variável “incentivos”, ficou perceptível que em média 82,5% das 40 cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de incentivos, no que tange a oferta de financiamento, assistência técnica, cursos e treinamentos. Estudos recentes apontam que mecanismos de incentivos funcionam como elemento motivador (Venugopal et al., 2017; Ulianenko et al., 2019). Na relação trabalho e organização ou cooperativa e associado, por

exemplo, os incentivos podem vir como uma perspectiva na qualidade de vida dos indivíduos (Mina, 2019; Leitão et al., 2019). Essas concepções proporcionam o suporte para compreender as relações entre as cooperativas e seus cooperados produtores rurais.

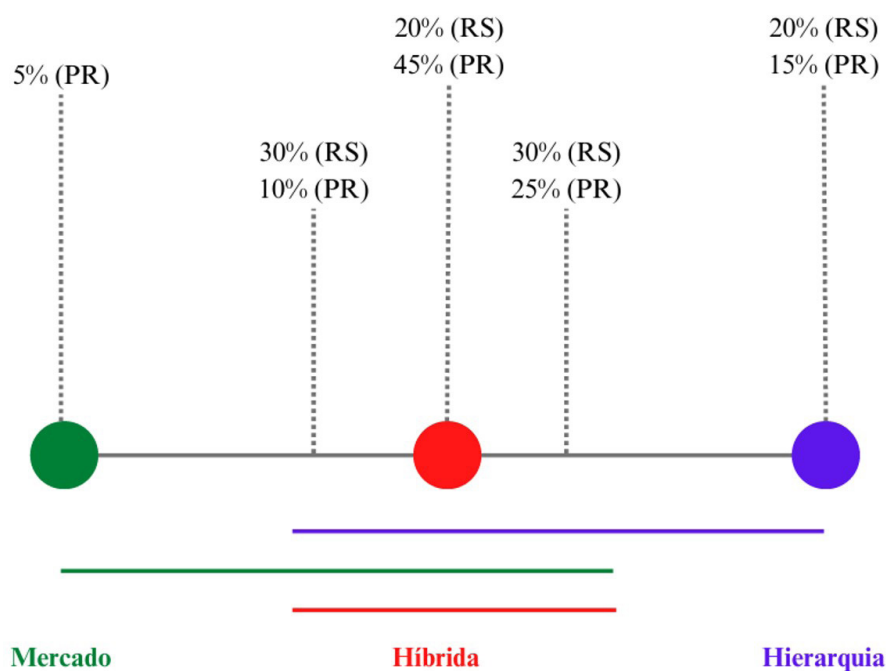


Figura 1 – Estrutura de governança das cooperativas agropecuárias do RS e PR. Fonte: elaborado pelas autoras.

Um ponto que explica a motivação das cooperativas em proporcionar incentivos (tais como crédito, assistência técnica, cursos e treinamento) aos seus cooperados, está nos aspectos legais. As sociedades cooperativas são regidas pela Lei 5.764/71, cuja natureza e finalidade estão pautadas em desenvolver ações com vistas a atender as necessidades de seus cooperados (Organização das Cooperativas do Brasil, 2016), baseadas em sete princípios do cooperativismo, sendo eles: adesão livre; democracia; participação na economia; autonomia; educação e conhecimento; intercooperação e; interesse pela comunidade (Organização das Cooperativas do Estado do RS, 2022). Por outra lente, os incentivos podem ser também motivados pela competitividade das cooperativas, pois são ações desenvolvidas pelas cooperativas que criam um vínculo relacional com o cooperado, proporcionando a ele suporte e benefícios em que os mesmos não teriam com outro tipo de organização corporativa. Entretanto, para o cooperado as motivações estão atreladas aos seus propósitos individuais de melhorias de desempenho socioeconômico (Breitenbach et al., 2017), cujos quais as cooperativas também têm como objetivo proporcionar.

Com relação a variável “controles administrativos”, em média 85% das 40 cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de controles administrativos, no que tange a informações geradas pelos *softwares* para auxiliar na tomada de decisão, bem como em controles contábeis e de auditoria. Estudos recentes apontam que o sistema de tecnologia e informação das cooperativas estão cada vez mais acurados (Ciruela-Lorenzo et al., 2020; Aguiar et al., 2021; Vázquez et al., 2021). Dessa forma, informações geradas pelos *softwares* auxiliam no gerenciamento de recursos e custos, melhoram a produtividade e facilitam a adoção de inovações (Ciruela-Lorenzo et al., 2020; Vázquez et al., 2021; Aguiar et al., 2021).

A próxima variável analisada que contempla a identificação das estruturas de governança é acerca dos “contratos” utilizados pelas cooperativas. As cooperativas do RS e PR utilizam mais de uma forma de contrato, o que justifica a predominância de estruturas híbridas em suas transações. Constatou-se que as estruturas de governança que estão mais presentes nas atividades das cooperativas agropecuárias do RS são as híbridas (45%), híbridas com traços de hierarquia (30%) e com traços de mercado (30%). Por sua vez, para as cooperativas do PR, a forma mais presente é a híbrida (45%) e híbridas com traços de hierarquia (25%).

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

A Tabela 1 apresenta os resultados relacionados à estrutura de governança utilizada pelas cooperativas do RS e PR por cadeias produtivas.

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

Cadeias Produtivas	Hierárquica		Híbrida		Mercado		Híbrida com traços de hierárquica		Híbrida com traços de Mercado		Total	
	RS	PR	RS	PR	RS	PR	RS	PR	RS	PR	RS	PR
Sementes, grãos e cereais.	15%	5%	5%	20%	0%	0%	10%	20%	10%	0%	40%	45%
Horticultura.	0%	0%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	20%	10%
Laticínios, aves, carnes bovinas, pescado, etc.	0%	5%	0%	5%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	10%	20%
*Atividades diversas (lojas e produção)	5%	5%	5%	10%	0%	5%	15%	0%	5%	5%	30%	25%
Total	20%	15%	20%	45%	0%	5%	30%	25%	30%		100%	100%

Nota: *lojas agropecuárias e de insumos; produção de rações; produção e venda de bebidas; erva mate etc. Fonte: elaborado pelas autoras.

De acordo com a Tabela 1, as estruturas de governança predominantes nas atividades das cooperativas são: a) na cadeia de sementes, grãos e cereais: no RS, embora a estrutura hierárquica tenha aparecido com 15% de representatividade, as estruturas híbridas mostraram-se mais representativas (25% somando-se todas). No PR há predominância de estrutura híbrida e híbrida com traços de hierárquica, na mesma proporção (40% cada); b) na cadeia de horticultura: tanto no PR, quanto no RS pode-se ver a importância da estrutura híbrida; c) na cadeia de laticínios e segmentos de carnes: no PR com exceção da estrutura de governança de mercado, que mais uma vez teve 0%, as demais todas tiveram a mesma proporção em termos de representatividade. Já no RS as estruturas ‘intermediárias’ foram encontradas, na mesma proporção; d) Atividades diversas: No PR há predominância das formas híbridas com tendência de mercado, mudando um pouco a tendência dos outros ramos mais ligados

à questão produtiva/agrícola. No RS, mais uma vez, percebe-se predominância das formas híbridas/hierárquicas, sem representação das formas de mercado puramente.

O estudo de Diniz (2019) constatou predominância de estrutura de governança híbrida na cadeia de laticínios do Oeste do Paraná, adotando formas plurais para transacionar com os fornecedores de leite e utilizando contratos bilaterais, relacionais e mercado *spot* (mercado instantâneo, envolvendo entrega imediata) como uma estratégia para mitigar gargalos nas transações. Este tipo de contrato é possível através da valorização das relações com os produtores em longo prazo, estabelecendo metas de confiança (Bijman & Wijers, 2019), pois os produtores são suscetíveis à troca de compradores sempre que considerarem mais vantajoso (Yamashita, 2021).

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

Por sua vez, a pesquisa de Vinholis et al. (2014) e Pereira et al. (2022) identificaram a predominância de utilização de estrutura de governança híbrida em cooperativas que atuam na cadeia de carne bovina (Vinholis et al., 2014; Pereira et al., 2022), cuja forma de coordenação das transações consiste em acordos verbais sustentados por documentos formais. Nestes casos, o nível de formalidade varia de acordo com o relacionamento com o produtor, em termos de confiança, volume de operações e qualidade dos produtos. Da mesma forma, no caso do café no Peru, Santos et al. (2024) também encontraram uma governança híbrida variando os atributos de frequência e incerteza de acordo com a demanda, com a flutuação de preços e as novas exigências de padrões de qualidade. Os autores destacaram ainda que a presença de oportunismo pode gerar impactos negativos no funcionamento das organizações cafeeiras, levando-as à falência e posteriormente à extinção.

Além disso, os resultados do estudo de Zanella (2017) e Yamashita (2021) contribuem também para o entendimento sobre resultados obtidos quanto à estrutura de governança presente na cadeia de segmento de aves. Em processos altamente padronizados, como por exemplo, produção de ovos e criação de frangos com direitos de propriedade claramente definidos, a forma híbrida prevalece, preservando estrategicamente as relações entre a cooperativa e seus produtores rurais (Zanella, 2017). Em contrapartida, quanto maior for a presença de agentes distintos nas relações comerciais (entrega e distribuição da produção, por exemplo) a estrutura de governança hierárquica com a utilização de contratos formais tende a prevalecer (Yamashita, 2021).

Conclusão

O objetivo traçado para este estudo foi identificar as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias do estado do Rio Grande do Sul (RS) e do Paraná (PR) – Brasil à luz da Teoria dos Custos de Transação. Para tanto, verificou-se o grau de incentivos oferecidos pelas cooperativas aos seus cooperados produtores rurais, bem como, o uso de contratos e as formas de controles administrativos.

Com relação a variável “incentivos” obteve-se que, em média, 82,5% das 40 cooperativas respondentes apresentam ‘grau forte’ de adoção de incentivos, no que tange a oferta de financiamento, assistência técnica, cursos e treinamentos. Com relação a variável “controles

administrativos”, em média 85% das cooperativas apresentam ‘grau forte’ de adoção de controles relacionados à auditoria e informações geradas pelos softwares (voltados ao auxílio da tomada de decisão e controles contábeis). Acerca dos “contratos” utilizados pelas cooperativas, obteve-se que as cooperativas do RS e PR utilizam mais de uma forma de contrato, o que justifica a predominância de estruturas híbridas em suas transações.

Quanto às estruturas de governança, nem todas as estruturas se enquadraram no tipo ideal da teoria proposta por Williamson (1991, 1996), exigindo interpretação e adaptação, a exemplo das estruturas de governança híbrida com traços de hierarquia e híbridas com traços de mercado. Assim, constatou-se que as estruturas de governança que estão mais presentes nas atividades das cooperativas agropecuárias do RS são as híbridas (45%); híbridas com traços de hierarquia (30%) e híbridas com traços de mercado (30%). Para as cooperativas do PR, predomina a híbrida (45%); híbridas com traços de hierarquia (25%) e com traços de mercado (10%).

Os resultados deste estudo apontaram diferentes formas de estrutura de governança, mas sem diferenciação para cadeias produtivas de atuação das cooperativas, o que poderia ser uma estratégia para minimizar custos de transação, como expostos nos estudos que abordam sobre a temática. Por fim, observou-se uma aderência ao modelo teórico utilizado com as práticas. E atuais das cooperativas. No entanto, foi feita uma inovação, propondo estruturas de governança intermediárias, a exemplo das ‘híbridas com traços de hierarquia’ e ‘híbridas com traços de mercado’, já que os tipos ideais nem sempre se apresentam na realidade empírica.

Esse estudo não esgota possibilidades e lacunas a serem exploradas, que possam ir além das proposições da ECT e em outros segmentos de atuação das cooperativas. Outros aspectos instigam a realização de pesquisas futuras, entendendo também como limitações deste estudo: a) relacionar as formas de contratos (formais, bilaterais, relacionais) utilizados pelas cooperativas com a fidelidade dos cooperados produtores rurais e a presença de oportunismo, utilizando técnicas estatísticas de correlação; b) compreender se as estruturas de governança adotadas pelas cooperativas condicionam ou são condicionadas pelos pressupostos comportamentais e atributos das transações, utilizando técnicas estatísticas de regressão; c) a análise da presente pesquisa levou em consideração apenas o viés dos dirigentes das cooperativas, incentivando realizar estudo que contemple a percepção dos cooperados produtores rurais. Por fim, incentiva-se também o avanço desse estudo em cooperativas agropecuárias de outros estados.

Os achados deste estudo reforçam a relevância de investigar as estruturas de governança sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação, oferecendo aprendizados práticos e teóricos para a compreensão das dinâmicas cooperativistas no Brasil. Além disso, a proposta de modelos ‘com traços’ adaptados à realidade empírica trazem uma contribuição inovadora que amplia as possibilidades de aplicação da teoria de Williamson. Assim, este trabalho buscou enriquecer a literatura acadêmica, bem como, fornecer uma base para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas que desejam aprofundar o entendimento sobre governança cooperativa. Espera-se que as reflexões e limitações apresentadas neste estudo inspirem o leitor a explorar as análises detalhadas e a construir novos caminhos de investigação para um setor de fundamental importância no agronegócio brasileiro.

Contribuições dos autores:

CRCS: Pesquisa, Metodologia, Curadoria de dados, Redação do manuscrito original. JBB: Conceitualização, Supervisão, Redação - revisão e edição. RB: Análise de dados, Supervisão, Redação - revisão e edição. ACD: Metodologia, Curadoria de dados.

Suporte financeiro:

Nada a declarar

Conflitos de interesses:

Nada a declarar

Aprovação do conselho de ética:

Aprovação CEP CAAE: 48390221.3.0000.5346

Disponibilidade de dados:

Os dados da pesquisa não estão disponíveis

Agradecimentos

Agradecemos às cooperativas que gentilmente participaram da pesquisa e ao professor Vitor Kochhann Reisdorfer por suas valiosas contribuições para este estudo.

*** Autor correspondente:**

janainabalkbrandao@hotmail.com

Referências

- Aguiar, C. C., Santos Junior, S., & Spuldaro, J. D. (2021). O papel das cooperativas agropecuárias: processos de capacidade absorptiva de produtores rurais associados. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 23, e1690. <http://doi.org/10.48142/2320211690>
- Asobee, M. S. (2021). Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(2), 68-70.
- Bialoskorski Neto, S. (2001). Agronegócio cooperativo. In M. Batalha (Ed.), *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- Bijman, J., & Wijers, G. (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, 74-79. <http://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005>
- Brandão, J. B., & Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy*, 85, 121-129. <http://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.03.047>
- Breitenbach, R., Brandão, J. B., & Zorzan, M. (2017). Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. *Interações*, 18(2), 45-58. <http://doi.org/10.20435/inter.v18i2.1393>
- Búrigo, F. L. (2024). Sociedades cooperativas de interesse coletivo: inspiração para o cooperativismo brasileiro do futuro? *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(3), e284695. <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2023.284695>

- Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., Padilla-Meléndez, A., & Plaza-Angulo, J. J. (2020). Digitalization of agri-cooperatives in the smart agriculture context. proposal of a digital diagnosis tool. *Sustainability (Basel)*, 12(4), 1325. <http://doi.org/10.3390/su12041325>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. Porto Alegre: Artmed.
- Danilo, A. A., Toapanta, B. P., & Borja, T. J. (2019). Gobierno cooperativo e innovación social en el sector de la economía popular y solidaria. *Revista Uniandes Episteme*, 6(1), 24-48.
- Danoshana, S., & Ravivathani, T. (2019). The impact of the corporate governance on firm performance: a study on financial institutions in sri lanka. *Indian Journals*, 8(1), 62-67. <http://doi.org/10.5958/2319-1422.2019.00004.3>
- Diniz, V. M. F. (2019). *Análise das estruturas de governança de laticínios e produtores no oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e formas plurais* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo.
- Ferreira, H. L., Costa Marques, J. A. V., & Macedo, M. A. S. (2018). Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(3), 1. <http://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39907>
- Ho, S.-Y., & Fu, H.-J. (2018). The impacts of leadership styles on work performances and organizational innovations in the financial distress industry. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, (60), 25-38.
- Iliopoulos, C., Värnik, R., Kiisk, T., Varthalamis, G., & Sinnott, L. (2022). Governance in Estonian agricultural cooperatives: structures and processes. *Sustainability*, 14(23), 16031. <http://doi.org/10.3390/su142316031>
- Lal Puri, D., & Walsh, J. (2018). Impact of good governance on performance of cooperatives in Nepal. *Management & Marketing*, 16(2), 206-222.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, A. (2019). Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3803. <http://doi.org/10.3390/ijerph16203803>
- Lima, R. E., Araújo, M. B. V., & Amaral, H. F. (2008). Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(4), 148-157. <http://doi.org/10.11606/rco.v2i4.34726>
- Macedo, R. S. (2020). *Estatística descritiva: uma visão prática e objetiva* (1ª ed.). São Paulo.
- Mina, J. C. (2019). Attainment of cooperative objectives and the performance of officers in performing their management functions: a case of cooperatives in Gapan City, Nueva Ecija. *International Journal of Advanced Engineering. Management Science*, 5(11), 577-579.
- Mukherjee, T., & Sen, S. S. (2019). Impact of corporate governance on corporate sustainable growth. *International Research Journal of Business Studies*, 12(2), 167-184. <http://doi.org/10.21632/irjbs.12.2.167-184>
- Oláh, J., Kovács, S., Virglerova, Z., Lakner, Z., Kovacova, M., & Popp, J. (2019). Analysis and comparison of economic and financial risk sources in SMEs of the Visegrad group and Serbia. *Sustainability*, 11(7), 1853. <http://doi.org/10.3390/su11071853>

- Organização das Cooperativas do Brasil – OCB. (2016). *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. Recuperado em 5 de setembro de 2020, de <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>
- Organização das Cooperativas do Brasil – OCB. (2020). *Anuário do cooperativismo brasileiro 2020*. Brasília. Recuperado em 20 de setembro de 2020, de https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf
- Organização das Cooperativas do Brasil – OCB. (2024). *Anuário do cooperativismo brasileiro*. Brasília. Recuperado em 8 de janeiro de 2025, de <https://anuario.coop.br/>
- Organização das Cooperativas do Estado do RS – SISTEMA OCERGS. (2018). *Publicações [s/d] cartilha, color*. Recuperado em 1 de fevereiro de 2023, de <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>
- Organização das Cooperativas do Estado do RS – SISTEMA OCERGS. (2022). *Expressão do cooperativismo gaúcho* (Cartilha, color.). Recuperado em 1 de fevereiro de 2023, de <https://www.sescoopr.coop.br/app/uploads/2022/06/expressao-coop-gaucho-2022.pdf>
- Pachón, L. A. S. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. *Revista Cooperativismo e Desarrollo*, 27(1), 1-30. Recuperado em 1 de julho de 2023, de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/2677/2664>
- Peizhi, W., & Ramzan, M. (2020). Do corporate governance structure and capital structure matter for the performance of the firms? An empirical testing with the contemplation of outliers. *PLoS One*, 15(2), e0229157. PMID:32106228. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0229157>
- Pereira, E. A., & Braga, M. J. (2024). Elementos determinantes nos casos de fracassos e dissolução de cooperativas: uma revisão sistemática de literatura. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248229. <http://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248229>
- Pereira, J. A., Guimarães, A. F., Santos, R. H., Schiavi, S. M. A., & De Souza, J. P. (2022). Governance structures in cooperative slaughterhouses: a study on the chain of differentiated beef in the state of Paraná. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60(1), e233496. <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.233496>
- Petarly, R. R., Coelho, P. S., & Souza, W. P. (2017). Assistência técnica e extensão rural cooperativa: o perfil e o trabalho dos agentes de campo em uma cooperativa agropecuária em Minas Gerais, Brasil. *Mundo Agrário*, 18(38), 59. <http://doi.org/10.24215/15155994e059>
- Rosseto, W. J. P., & Travi, M. R. L. (2020). Estudo do impacto do uso do crédito rural em propriedades rurais do município de Chapecó/SC. *Anais da Agronomia*, 1(1-2), 73-98.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2013). *Metodologia da pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Santos, E. S., & Schiavi, S. M. (2019). Formas plurais de governança: um estudo em sistemas agroindustriais no Brasil. In *28ª Anual de Iniciação Científica*. Universidade Estadual de Maringá.
- Santos, I. C., Almeida, D. R., & Raupp, F. M. (2024). A influência das dimensões dos custos de transação na percepção dos produtores de cafés especiais no Planalto da Conquista. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 18(1), e2421. <http://doi.org/10.9771/rcufba.v18i1.63497>
- Schillemans, T., & Bjurström, K. H. (2020). Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650-676.
- Sumadi, M. H. M. (2020). Implementation of the concept and theory of management functions in efforts to improve quality. *International Journal of Economics. Business and Accounting Research*, 4(2), 353-360.

- Ulianchenko, O. V., Sheludko, R. M., Ponomarova, M. S., & Sheludko, L. V. (2019). Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 239-248. <http://doi.org/10.18371/fcaptop.v4i31.190893>
- Valentina, V. T. D. (2022). O compliance em cooperativas agropecuárias e o selo Agro Mais Integridade. *Revista de de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 8(1), 75-87. <http://doi.org/10.29073/e3.v8i1.616>
- Vázquez, J. J., Chivite-Cebolla, P., & Salinas-Ramos, F. (2021). The digitalization of the European agri-food cooperative sector: determining factors to embrace information and communication technologies. *Agriculture*, 11(6), 514. <http://doi.org/10.3390/agriculture11060514>
- Venugopal, A., Krishnana, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2017). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 586-617. <http://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>
- Vinholis, M. M. B., Souza Filho, H. M., Carrer, M. J., & Chaddad, F. R. (2014). Transaction attributes and adoption of hybrid governance in the Brazilian cattle market. *Journal on Chain and Network Science*, 14(3), 189-199. <http://doi.org/10.3920/JCNS2014.0239>
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, (61), 12-125.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261. <http://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organizations: the transaction costs approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <http://doi.org/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (1984). Corporate Governance. *The Yale Law Journal*, 93(7), 1197-1230. <http://doi.org/10.2307/796256>
- Williamson, O. E. (1985). *Transaction cost economics: the economic institution of capitalism*. London: The Free Press, p. 15-42.
- Williamson, O. E. (1991). *Mercados y hierarquias: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México: Fondo de Cultura.
- Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics and organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94. <http://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oso/9780195078244.001.0001>.
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613. <http://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Williamson, O. E. (2002). The theory of firm as governance structure: from choice to contract. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.
- Williamson, O. E. (2005). The economics of governance. In *Proceedings of the American Economic Association Annual Meeting*. Philadelphia. Recuperado em 3 de novembro de 2023, de http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf
- Wolf, M., & Mair, J. (2019). Purpose, commitment and coordination around small wins: a proactive approach to governance in integrated hybrid organizations. *Voluntas*, 30(3), 535-548.
- Yamashita, R. (2021). Exploring the process of, and potential demand for, water resource land acquisition in Japan. *Asia-Pacific Journal of Regional Science*, 5(2), 625-642. <http://doi.org/10.1007/s41685-020-00169-1>

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

Recebido: Julho 03, 2024;

Aceito: Março 05, 2025

JEL Classification: Q13

Editor de seção: Ana Claudia Machado Padilha