

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA**

Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

**LEANDRO GUEDES DE AGUIAR**

**GOVERNANÇA E REDE SOCIAL: ANÁLISE EM COOPERATIVAS DE  
PEQUENOS PRODUTORES CITRÍCOLAS NAS REGIÕES DE BEBEDOURO-SP E  
RIO CLARO-SP**

**TUPÃ - SP**

**2020**

**LEANDRO GUEDES DE AGUIAR**

**GOVERNANÇA E REDE SOCIAL: ANÁLISE EM COOPERATIVAS DE  
PEQUENOS PRODUTORES CITRÍCOLAS NAS REGIÕES DE BEBEDOURO-SP E  
RIO CLARO-SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

**Área de concentração:** Agronegócio e Desenvolvimento

**Linha de Pesquisa:** Competitividade de Sistemas Agroindustriais

**Orientador:** Profa. Dra. Giuliana Aparecida Santini Pigatto

**Coorientadores:** Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo e Profa. Dra. Sandra Cristina de Oliveira

**TUPÃ - SP**

**2020**

### Ficha catalográfica

A282g Aguiar, Leandro Guedes  
Governança e rede social: análise em cooperativas  
de pequenos produtores citrícolas nas regiões de Bebedouro-  
SP e Rio Claro- SP. / Leandro Guedes Aguiar. – Tupã: [s.n.],  
2020.  
162 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento)  
– Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de  
Ciências e Engenharia, 2020.

Orientadora: Giuliana Aparecida Santini Pigatto  
Coorientador: Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
Coorientadora: Sandra Cristina de Oliveira  
1. Governança. 2. Rede. 3. Transação. 4. Citricultura. 5.  
Cooperativa. I. Título. II. Autor.



**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO:** Governança e Rede Social: Análise em Cooperativas de Pequenos Produtores Citrícolas nas Regiões de Bebedouro-SP e Rio Claro-SP

**AUTOR:** LEANDRO GUEDES DE AGUIAR


**ORIENTADORA:** GIULIANA APARECIDA SANTINI PIGATTO


**COORIENTADORA:** SANDRA CRISTINA DE OLIVEIRA

**COORIENTADOR:** LUIZ FERNANDO DE ORIANI E PAULILLO

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. GIULIANA APARECIDA SANTINI PIGATTO   
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof. Dr. ANA ELISA BRESSAN SMITH LOURENZANI   
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Profa. Dra. SILVIA MORALES DE QUEIROZ CALEMAN   
Escola de Administração e Negócios / Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS - Campo Grande/MS

Tupã, 20 de fevereiro de 2020

Dedico este trabalho à minha família, sempre presente e me apoiando em todas as etapas da vida, e a todo o corpo docente, administrativo e de apoio da Unesp de Tupã, pelo contínuo ensinamento e suporte oferecidos nessa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a minha família pelo apoio incondicional em todas as etapas de minha vida. Agradeço especialmente a minha orientadora Profa. Dra. Giuliana Aparecida Santini Pigatto, por mais uma vez aceitar a tarefa de me orientar, conduzindo com excelência o papel de educadora em todas as fases do processo. Agradeço também meus coorientadores Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo e Profa. Dra. Sandra Cristina de Oliveira, peças elementares para o ganho de conhecimento acerca da Nova Economia Institucional (NEI) e conceitos estatísticos, respectivamente. Agradeço a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pelo financiamento concedido a essa pesquisa em suas instâncias necessárias e de suporte. Estendo meu agradecimento à Profa. Dra. Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani e à Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman, pelo aceite na participação de minha banca e pela essencial contribuição para o desenvolvimento de minha dissertação. Agradeço ainda ao meu grande amigo Rafael Medeiros Hespanhol, pelo auxílio na decisão de realização do mestrado, como também pela apresentação e conceituação da NEI, temática base desta pesquisa. Por fim, agradeço a todo o corpo docente, administrativo e de apoio da UNESP de Tupã, sem os quais não teria êxito na conclusão desta etapa.

*“Transaction cost economics needs to be refined and extended.  
It needs to be qualified and focused. It needs to be tested  
empirically. Criticism can help in all of these respects.”*

Oliver E. Williamson

AGUIAR, Leandro Guedes. **Governança e rede social: análise em cooperativas de pequenos produtores citrícolas nas regiões de Bebedouro-SP e Rio Claro-SP**. Ano 2020. 162 folhas. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2020.

## RESUMO

O setor citrícola brasileiro revela peculiaridades organizacionais e institucionais que, se bem compreendidas e estudadas, podem representar uma alternativa ao conhecido processo de redução do número de pequenos citricultores em atividade no cinturão da laranja. No século XXI, o fato das participações crescentes de pequenos citricultores em associações e cooperativas, a fim de fazer frente às incertezas de mercado, clama pela necessidade de estudos dessas formas de governança que representem um arranjo menos vertical e mais cooperativo entre agentes. Frente ao exposto, este trabalho tem como problema de investigação: A estrutura de governança em rede adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores permite a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva? O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar se a estrutura de governança em rede adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva. O procedimento metodológico planejado compreendeu a estruturação e a realização de dois estudos de caso em cooperativas de pequenos produtores de laranja do interior do estado de São Paulo. As análises foram suportadas pelas abordagens da Economia dos Custos de Transação e de Rede Social. Como resultados, atestou-se a importância das cooperativas e seu formato em rede, enquanto agentes econômicos, na manutenção dos pequenos produtores na atividade da citricultura, permitindo a redução dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo, a jusante e a montante da cadeia produtiva. Verificou-se ainda, a contribuição acadêmica para a teoria dos formatos híbridos de governança, por meio dos levantamentos empíricos e resultados produzidos por este estudo.

**Palavras-chave:** Governança. Rede. Transação. Citricultura. Cooperativa.



AGUIAR, Leandro Guedes. **Governance and social network: analysis of cooperatives of small citrus farmers in the regions of Bebedouro-SP and Rio Claro-SP.** Ano 2020. 162 folhas. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – São Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering, Tupã, 2020.

## **ABSTRACT**

The Brazilian citrus sector reveals organizational and institutional peculiarities that, if well understood and studied, can represent an alternative to the well-known process of reduction of small citrus producers operating in the orange belt. In the 21st century, the growing participation of small citrus producers in associations and cooperatives, in order to deal with market uncertainties, calls for the studies of these forms of governance that represent a less vertical and more cooperative arrangement between agents. Taking that into account, this work has the following research problem: The network governance structure adopted by small producers' citrus cooperatives allows the reduction of risks in transactions, ex-ante (adverse selection) and ex-post (moral hazard), and the problems of opportunism downstream and upstream of the production chain? The general objective of the research is to analyze if the network governance structure adopted by small producers' citrus cooperatives has allowed the reduction of risks in transactions, ex-ante (adverse selection) and ex-post (moral hazard), and the problems of opportunism downstream and upstream of the production chain. The planned methodological procedure included the structuring and research of two case studies in cooperatives of small orange producers in the interior of the state of São Paulo. The analyzes were supported by the Transaction Cost Economics and Social Network approaches. As a result, the importance of the cooperatives and their network format, as economic agents, in maintaining small producers in the citrus industry activity was attested, allowing the reduction of risks in transactions and the problems of opportunism, downstream and upstream of the chain. It was also verified the academic contribution to the theory of hybrid governance formats, through the empirical surveys and results produced by this study.

**Keywords:** Governance. Network. Transaction. Citriculture. Cooperative.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Rede densa e rede difusa.....	54
Figura 2 - Estrutura analítica entre as teorias da ECT e Redes .....	63
Figura 3 - Divisão das regiões do cinturão citrícola e atuação das empresas .....	70
Figura 4 – Fluxograma da cadeia produtiva da laranja considerando a atividade produtiva e agentes do sistema .....	77
Figura 5 - Fórmula de tamanho amostral para variáveis qualitativas de uma população finita .....	86
Figura 6 - Diagrama de abordagens da pesquisa .....	87
Figura 7 – Procedimento para a condução da análise de correlação por postos de Spearman .....	89
Figura 8 - Organograma Coperfam .....	94
Figura 9 - Organograma CAF .....	112
Figura 10 – Comparação das características da transação da laranja entre cooperado e cooperativa (Coperfam e CAF) .....	125
Figura 11 - Comparação das características dos agentes na transação da laranja entre cooperado e cooperativa (Coperfam e CAF) .....	127
Figura 12 - Comparação das características da governança em rede na transação da laranja entre cooperado e cooperativa (Coperfam e CAF) .....	128
Figura 13 - Comparação dos custos <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria (Coperfam e CAF) .....	129

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - A transição entre os três modos fundamentais de organização .....	38
Gráfico 2 - A tipologia da organização híbrida.....	46
Gráfico 3 - Produção mundial de suco de laranja, por país, de 1998 a 2018 (MMT).....	69
Gráfico 4 - Características da transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (Coperfam).....	100
Gráfico 5 - Características dos agentes na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (Coperfam).....	101
Gráfico 6 - Características da transação e dos agentes na venda da laranja da cooperativa (Coperfam) para o comprador (Citrosuco) .....	103
Gráfico 7 - Características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (Coperfam) .....	107
Gráfico 8 – Comparação dos custos ex-ante e ex-post na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria.....	110
Gráfico 9 - Características da transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (CAF) .....	116
Gráfico 10 - Características dos agentes na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (CAF) .....	117
Gráfico 11 - Características da transação e dos agentes na venda da laranja da cooperativa (CAF) para o comprador (Prefeitura de Rio Claro (SP)) .....	119
Gráfico 12 - Características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (CAF).....	121
Gráfico 13 – Comparação dos custos ex-ante e ex-post na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria.....	124
Gráfico 14 - Comparação das respostas relacionadas às características das transações, dos agentes e da governança em rede entre Coperfam e CAF, e resultado do coeficiente de correlação por postos de Spearman (rs) .....	131

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Características das formas de governança.....	59
Quadro 2 - Descrição da Evolução e Mudanças dos Arranjos Institucionais do SAG Citrícola Paulista.....	72
Quadro 3 - Tipologia da Organização da Transação no SAG citrícola.....	74
Quadro 4 - Associações de representação dos citricultores mais atuantes em 2014.....	81
Quadro 5 – Alinhamento entre objetivos, teoria/autores, fatores de análise e questões formuladas.....	90
Quadro 6 – Parâmetros dos níveis de análise em relação às características da transação e dos agentes para os casos selecionados.....	97
Quadro 7 - Parâmetros dos níveis de análise em relação às características da transação e dos agentes para os casos selecionados.....	104

## Lista de Siglas e Abreviaturas

ABECITRUS	Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos
ALICITROS	Associação de Citricultores da Região de Limeira
ASSOCITRUS	Associação Brasileira de Citricultores
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAF	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Rio Claro e Região
CATI	Coordenadoria de Assistência Técnica Integral
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CITRUSBR	Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos
COACIPAR	Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná
COCAMAR	Cooperativa Agroindustrial de Maringá
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPERCITRUS	Cooperativa de Produtores Rurais
COPERFAM	Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
ECT	Economia dos Custos de Transação
FAESP	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FCC	Federação dos Cafeicultores do Cerrado
FIDA	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDECITRUS	Fundo de Defesa da Citricultura
HA	Hectares
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MF	Módulo Fiscal
NEI	Nova Economia Institucional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPAIS	Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SAG	Sistema Agroindustrial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SRB	Sociedade Rural Brasileira
UNICITRUS	União de Produtores de Citrus
UNIDROIT	Instituto Internacional para a Unificação do Direito Privado
USDA	United States Department of Agriculture

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	Contextualização do tema e problema de pesquisa .....	17
1.2	Objetivos .....	25
1.3	Justificativa e contribuições da pesquisa.....	26
1.4	Organização do Trabalho.....	28
<b>2</b>	<b>A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO</b> .....	30
2.1	Notas introdutórias sobre o Institucionalismo na economia .....	30
2.2	Os fundamentos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação.....	34
2.3	As “novas” estruturas de governança .....	41
<b>3</b>	<b>REDE SOCIAL E O AMBIENTE ECONÔMICO</b> .....	50
3.1	Introdução à temática de Redes como forma de análise no ambiente econômico .	50
3.2	Rede social aplicada à temática da Governança e Nova Economia Institucional ...	55
3.3	Casos selecionados de governança de redes em cooperativas do agronegócio ....	63
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CITRÍCOLA</b> .....	68
4.1	Breve histórico e posicionamento mundial do setor citrícola brasileiro .....	68
4.2	Arranjos institucionais, poder e concentração de mercado no SAG citrícola .....	71
4.3	O papel das associações e cooperativas no SAG citrícola .....	78
<b>5</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA</b> .....	83
5.1	Aspectos metodológicos gerais.....	83
5.2	Forma de análise dos resultados.....	87
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	92
6.1	Análise da cooperativa de produtores do município de Bebedouro-SP .....	92
6.1.1	Histórico e situação atual .....	92
6.1.2	As características da transação, dos agentes e a estrutura de governança adotada	96
6.1.3	Avaliação das características estruturais de Rede .....	104
6.1.4	A variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo.....	108
6.2	Análise da cooperativa de produtores no município de Rio Claro-SP .....	111
6.2.1	Histórico e situação atual .....	111
6.2.2	As características da transação, dos agentes e a estrutura de governança adotada	113

6.2.3	Avaliação das características estruturais de Rede .....	119
6.2.4	A variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo.....	123
6.3	Avaliação comparativa das formas de governança, estruturas em rede e da redução dos riscos e oportunismo nas cooperativas citrícolas pesquisadas .....	125
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>133</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO JUNTO AOS COOPERADOS</b> .....	<b>148</b>
	<b>APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES DAS COOPERATIVAS</b> .....	<b>153</b>



## 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Este capítulo tem como objetivo a apresentação da estrutura introdutória à pesquisa e encontra-se dividido em quatro seções. A seção 1.1 traz como abordagem a apresentação da temática a ser estudada, passando pela contextualização da cultura da laranja no Brasil, bem como das teorias da Nova Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação e Redes, seguidas pela proposição e apresentação do problema de pesquisa. A seção 1.2 tem seu desenvolvimento baseado na exposição dos objetivos geral e específicos da pesquisa. A seção 1.3 traz as principais justificativas e contribuições da pesquisa, em que aspectos como a representatividade da cultura, a concentração de mercado e a necessidade de robustez teórica referente a alguns pontos, são destacados. Por fim, a seção 1.4 apresenta a organização do trabalho e sua estruturação em sete capítulos.

### 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

O Brasil se mostra competitivo mundialmente em várias cadeias produtivas do agronegócio, destacando-se a de laranja, cuja liderança iniciou-se no ano de 1979, quando pela primeira vez, o total de produção nacional superou a produção da safra norte americana, segundo dados coletados na Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2018). Desde então, o Brasil tem se consolidado como o principal produtor de laranja do mundo, com uma produção de 17 milhões de toneladas em 2017, contabilizando um valor duas vezes maior em relação ao segundo colocado, a China, que é seguida por Índia, México e Estados Unidos (FAO, 2018).

A produção de laranja para processamento industrial no Brasil é concentrada no chamado cinturão citrícola, uma área que se estende pelo estado de São Paulo, uma parte do Triângulo mineiro e o sudoeste de Minas Gerais. São 482 mil hectares dedicados à produção de cítricos, sendo 90% desse total especializados no cultivo da laranja para o processamento industrial e a produção de

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi financiada pela FAPESP, processo nº 2018/12221-5, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

suco. Somente o estado de São Paulo respondeu por cerca de 80% da produção de laranjas no Brasil no ano de 2017, sendo os índices de produtividade também maiores nesse estado (BARROS; BARROS; CYPRIANO, 2016; IBGE, 2017).

O mais recente Inventário de Árvores e Estimativa da Safra de Laranja do Cinturão Citrícola de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro 2018/19, elaborado pela Fundecitrus (2018), aponta uma redução no número de propriedades de pequeno porte e um aumento nas propriedades de médio e grande porte, quando comparado com o último levantamento realizado pela CitrusBR na safra de 2009/10. As propriedades de pequeno porte constituem 77% das propriedades do cinturão citrícola, detendo 12% das árvores. As propriedades de médio porte representam 20% de toda a área considerada e detém 34% das árvores. A representatividade em termos comerciais se mantém com as propriedades de grande porte (3%), detendo 54% das árvores do cinturão citrícola (FUNDECITRUS, 2018).

De acordo com Figueiredo, Souza Filho e Paullilo (2013), as relações entre citricultores e as empresas processadoras de suco de laranja no Brasil têm sido conflituosas, com denúncias de descumprimento de cláusulas contratuais, uso de poder de mercado e aberturas de processo junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)<sup>2</sup>.

Devido principalmente à sua importância para a economia nacional e a competitividade mundial, e as peculiaridades existentes na coordenação desse sistema agroindustrial, o setor citrícola brasileiro vem recebendo profunda investigação científica neste século XXI. As principais obras acerca do sistema agroindustrial<sup>3</sup> (SAG) citrícola brasileiro contam com autores como Neves, Zylbersztajn e Neves (1998), Paullilo (2006), Paullilo e Moraes (2009) e Neves et al. (2010), que caracterizam e fornecem um panorama histórico geral dessa cultura no país. Já as questões acerca da governança utilizada por diferentes elos de sua cadeia encontram na literatura da Nova Economia Institucional (NEI) a compreensão necessária a distintos movimentos de transação e mercado, como as relações de comercialização entre agentes a jusante e a montante da cadeia, e as formas de negociação.

---

<sup>2</sup> O processo foi encerrado em novembro de 2016 com a confirmação do cartel pelo CADE e o pagamento de R\$ 301 milhões em multa por parte das empresas denunciadas.

<sup>3</sup> Conjunto de atividades relacionadas à produção de produtos agroindustriais, envolvendo desde a aquisição de insumos para a produção até a entrega do produto ao consumidor final.

No tocante às contribuições da NEI podem-se destacar duas principais formas de abordagem na literatura: a análise do ambiente institucional, com suas regras formais e informais, no qual os trabalhos de Douglas North (1991) ganham relevância; e a análise das estruturas de governança, como formas de coordenação dos agentes a fim de minimizar os custos de transação, em que os trabalhos de Oliver Williamson (1979; 1985; 1991) e a Economia dos Custos de Transação (ECT) despontam como referência.

A literatura da NEI tem seu início com os trabalhos de Ronald Coase (1937), rompendo com a teoria neoclássica da concorrência perfeita e do preço como sendo o único meio de regulação de mercados, e instaurando o conceito de transação<sup>4</sup> como unidade básica de análise, em um ambiente de interação onde os pressupostos comportamentais do oportunismo e da assimetria de informações (racionalidade limitada), como possíveis geradores de custos nas transações, são considerados. Na perspectiva de North (1994), os custos de transação seriam os custos de se especificar o que estaria sendo trocado e de reforçar os acordos consequentes.

No nível microanalítico, Williamson (1979) também apresenta os três principais atributos das transações, afirmando ser a (i) especificidade dos ativos transacionados, a (ii) incerteza envolvida na transação, e a (iii) frequência com que elas ocorrem, juntamente com os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), as principais características analisadas pelos atores para a seleção da estrutura de governança adequada.

Segundo Williamson (2012)<sup>5</sup>, a racionalidade limitada está relacionada aos limites da competência cognitiva, levando-se a pensar que os atores seriam intencionalmente racionais, mas apenas limitadamente. De modo complementar, dada a competência limitada, o autor destaca como as partes envolvidas em uma transação se organizariam para utilizar sua competência limitada de melhor forma para seu próprio benefício (WILLIAMSON, 2012).

Outra característica é o oportunismo, que se refere à busca do auto interesse com avidez, se referindo à disponibilidade incompleta ou distorcida da informação; vinculado aos esforços de enganar, distorcer, disfarçar ou de outra

---

<sup>4</sup> O conceito de transação na teoria da Nova Economia Institucional é definido basicamente pelas relações entre os agentes a fim de manter o sistema econômico funcionando.

<sup>5</sup> A referida obra de Williamson (2012) é a tradução para o português da obra original 'The economic institutions of capitalism', de 1985.

forma, confundir. O oportunismo também pode levar a situações de assimetria da informação, dificultando a organização econômica (WILLIAMSON, 2012).

Nessa mesma linha, Coleman (1990), Williamson (1993) e Ambrozini e Martinelli (2017) destacam a problemática do risco da decisão sob um ambiente de incerteza, tanto nas negociações que antecedem uma contratação (*ex-ante*) como as que sucedem a mesma (*ex-post*), acarretando em problemas como seleção adversa e risco moral, respectivamente, sendo ambas resultantes de comportamentos oportunistas, e onde características como a confiança e reputação entre os agentes ganham espaço. Caleman e Zylbersztajn (2009) pontuam que a noção de seleção adversa é relacionada ao conceito de informação oculta por Akerlof<sup>6</sup>, onde, na presença de assimetria informacional (o vendedor tem melhor conhecimento do produto que vende em comparação com o comprador), o fenômeno de seleção adversa conduz o comprador a remunerar somente a qualidade média do produto que transaciona. Já a problemática do risco moral é relacionada ao pressuposto de ação oculta, sendo apresentada por Eisenhardt (1989) como a falta de esforço do agente em aplicar-se na execução da tarefa de acordo com o interesse próprio (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009).

A obra de Eisenhardt (1989) discorre sobre a problemática da divisão de riscos entre as partes cooperantes, bem como suas diferentes atitudes frente ao mesmo, originando a teoria da agência e seu foco direto na relação entre o sujeito contratante (o principal) e o sujeito contratado (o agente), sendo o problema da agência descrito pelos diferentes objetivos e visão de trabalho, presentes tanto pela parte do agente quanto pela parte do principal, onde o contrato estabelecido entre ambas as partes figura como a principal unidade de análise.

De acordo com Paulillo, Neto e Garcia (2016), a manifestação do oportunismo tanto *ex-ante*, no âmbito da seleção adversa, quanto *ex-post*, por meio do risco moral, acarretam em dificuldades acerca da negociação, execução, monitoramento e renovação de contratos, gerando, portanto, custos de transação, os quais devem ser minimizados com a seleção e aplicação da estrutura de governança mais adequada, sendo as instituições, atuantes como elementos de contenção destes custos.

---

<sup>6</sup> AKERLOF, G. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, n. 84, p. 48-500, 1970.

Assim, dadas as características das transações e dos agentes, na literatura da Economia dos Custos de Transação, Williamson (1979; 1991) pontua as três principais estruturas de governança entre os agentes, a fim de minimizar os custos de transação, como sendo: (i) mercado: caracterizado principalmente por transações de curto prazo (*spot*) de compra e venda; (ii) híbrido: formato intermediário entre transações de curto prazo e hierarquia, prevalecendo a relação contratual entre as partes; (iii) hierarquia: forma em que prevalece a centralização das decisões, sendo caracterizado principalmente pela integração vertical.

No Brasil, os trabalhos de Zylbersztajn (1996, 1999, 2005, 2014) tecem a relação entre o agronegócio brasileiro e os conceitos de governança pautados pela Nova Economia Institucional (e ECT). No tocante à citricultura, mais recentemente, são destacados os trabalhos de Mello e Paulillo (2009), Carvalho (2015) e Ito e Zylbersztajn (2016), com foco no sistema agroindustrial citrícola e os diferentes modelos de governança utilizados pelos agentes da cadeia – produtores, organizações de classe e empresas –, a fim de garantir a sua coordenação, eficiência e permanência no sistema.

A literatura de Ito (2014) ressalta a dificuldade histórica de integração comercial entre os citricultores, dado principalmente pelo seu número elevado (fragmentação industrial) e heterogeneidade de perfil (grandes, médios, pequenos; alta e baixa produtividade) dificultando a coordenação para a venda da laranja, algo que não ocorre por parte dos processadores de suco, que possuem maior facilidade de coordenação, já que as firmas estão em menor número e o perfil dos agentes econômicos é homogêneo, e com elevada concentração industrial. Segundo Ito (2014) e Pressinott (2018), as três maiores empresas processadoras de suco – Cutrale, CitroSuco e Dreyfus – são responsáveis por mais de 90% de participação no mercado nacional<sup>7</sup>, configurando, conseqüentemente, elevado poder de mercado.

Ito (2014) pontua quatro grandes períodos para a citricultura nacional, baseados na evolução dos arranjos institucionais<sup>8</sup>: i) período embrionário (1963-1970), com integração vertical para frente dos grandes citricultores e transações de mercado *spot*; ii) crescimento e especialização (1970-1986), com a diminuição significativa do nível de integração vertical e negociações coletivas em formato

---

<sup>7</sup> Quando considerado o processamento de laranja para produção de suco.

<sup>8</sup> Williamson (1991) define arranjo institucional como um arranjo entre unidades que governam a maneira pelas quais essas mesmas unidades podem cooperar e/ou competir. Ainda segundo Ménard (2004), o arranjo institucional pode ser interpretado como modos de governança.

híbrido de contrato, intermediadas por comitê; iii) negociações coletivas e privadas (1986-1995), em que ocorreu a adoção de contrato-padrão entre citricultores e processadores de suco e, aumento moderado da integração vertical para trás por parte da indústria processadora; iv) pós intervenção do CADE, com integração vertical e negociações individuais (1995-2011), havendo aumento da integração vertical parcial para trás por parte da indústria processadora e negociações individuais entre citricultores e processadores de suco.

No ano de 2012 foi iniciada a negociação para uma possível mudança no arranjo institucional citrícola, com a criação de um conselho setorial denominado Consecitrus, cujo principal compromisso era o de diminuir a assimetria informacional entre citricultores e indústria processadora de suco e a criação de um mecanismo transparente de formação de preços (BELIK, PAULILLO, VIAN, 2012; ITO, 2014). Após várias tratativas e pontos em discordância entre citricultores e indústria processadora, a formação do conselho foi reprovada em setembro de 2017 pelo CADE, alegando disparidade entre as partes para a formação de um estatuto.

De acordo com a transcrição da análise de conteúdo dos protocolos do CADE<sup>9</sup> (2014), disponíveis na obra de Ito (2014), com o aumento da aquisição de pomares por parte das indústrias, as mesmas podem oferecer preços mais baixos pela laranja de forma a reduzir seus custos, sem se preocupar com os prejuízos por parte do produtor, já que uma possível redução de oferta é compensada parcialmente com a produção própria – que vem atendendo a quase 40% da demanda da indústria – adicionado ao fato do diferencial de produtividade entre as plantações, de modo que os produtores menos eficientes e capitalizados vêm saindo do mercado.

Paulillo (2006) já alertava para a crescente concentração da produção em propriedades maiores e a redução da participação dos pequenos produtores, tanto em termos de produtividade como também em propriedades, sendo acompanhado pelo aumento da verticalização por parte da indústria processadora.

De acordo com informações obtidas a partir da Associtrus (2018), os pequenos produtores que continuam ativos no Sistema Agroindustrial citrícola conseguem permanecer ativos principalmente devido à sua filiação em associações

---

<sup>9</sup> CADE. Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência. Ato de Concentração nº 08012.003065/2012-21. Brasília: CADE, 2014.

e cooperativas, de modo a aumentar sua representatividade perante o setor e fornecer opções alternativas de governança (informação verbal)<sup>10</sup>.

A Aliança Cooperativa Internacional (2019) conceitua a cooperativa como uma associação autônoma de pessoas voluntariamente unidas a fim de fazer frente à suas necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade conjunta. Segundo Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), as cooperativas são grupos sociais caracterizados pela interdependência conjunta e reciprocidade entre seus membros (ou cooperados), que se incluem na mesma condição de horizontalidade, contando com regras definidas e padronizadas para a compra de insumos, comercialização de produtos, transferência de informação e divisão de sobras residuais.

Neves et al. (2010) também aponta para a eficiência das associações, cooperativas e outros modelos de redes integrando produtores citrícolas, a fim de fazer frente ao atual cenário de concentração de mercado. Nessa mesma vertente, Kalaki (2014) destaca a necessidade de estímulo ao associativismo e cooperativismo no SAG citrícola, principalmente entre os pequenos produtores, buscando assinalar maior representatividade e competitividade aos mesmos.

Almeida, Ferrante e Paulillo (2005) e Corrêa (2015) pontuam exemplos da atuação em rede das cooperativas junto aos demais agentes da cadeia para o escoamento do suco de laranja como parte da merenda nas escolas no interior de São Paulo, assim como a promoção e manutenção de feiras destinadas ao atacado, varejo e consumidor final. Outras práticas, como o auxílio técnico na produção citrícola, produção de suco em embalagem TetraPak, utilização da certificação Fair Trade<sup>11</sup> e o fornecimento de fertilizantes, defensivos, máquinas e demais implementos agrícolas aos cooperados despontam como importantes políticas adotadas pelas cooperativas citrícolas, voltadas ao pequeno produtor.

Essas formas coletivas de coordenação e cooperação trazem consigo características específicas de formato híbrido de governança entre seus agentes, o

---

<sup>10</sup> Informação fornecida por consultor da Associtrus, Walkmar Brasil de Souza Pinto, durante entrevista telefônica concedida em fevereiro de 2018.

<sup>11</sup> De acordo com a Fairtrade International (2019) e o SEBRAE (2018), a certificação Fair Trade tem como principal objetivo o estabelecimento de contato direto entre produtor e comprador, reduzindo possíveis burocracias, dependências e instabilidades do mercado global de commodities, sendo norteado por princípios como transparência, relação duradoura, preço justo e respeito às normas e ao meio ambiente.

qual, segundo Ménard (2004)<sup>12</sup>, é representado por acordos comerciais conjuntos entre entidades autônomas, contando com o ajuste mútuo e o compartilhamento de capital, tecnologia, produtos e serviços. Ménard (2013) ainda destaca o compartilhamento de direitos e a união de recursos como fatores que beneficiam a capacidade dos agentes para lidar com as incertezas das transações, bem como uma possível motivação pela escolha híbrida de governança.

Segundo a obra de Ménard (2004), a tipologia da organização híbrida apresenta-se em quatro subdivisões gerais – reputação, rede relacional, liderança e governança formal –, havendo constructo a partir do nível de monitoramento, controle e coordenação presente entre esses elementos. Nessa definição, a figura da ‘rede relacional’ é apresentada por Ménard (2004) como sendo o relacionamento entre parceiros concebido por meio de regras formais e convenções<sup>13</sup>, tendo como exemplo, o funcionamento de clubes e cooperativas, onde atributos como o histórico dos membros e a complementariedade e convivência social surgem como base para a gestão entre os parceiros.

Apesar dos benefícios trazidos com o formato coordenado oferecido pelas associações e cooperativas acerca da representatividade, competitividade e capacidade para lidar com as incertezas, Patibandla e Sastri (2004) e Frick (2017) pontuam que problemas como informação imperfeita, seleção adversa e risco moral podem ocorrer quando uma cooperativa é formada, sendo a mesma passível de medidas a fim de melhorar sua performance.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), a rede, como forma de governança híbrida, surge como um modelo mais complexo, envolvendo elementos como relações de confiança, reputação, legitimidade e identidade, caracterizando-se principalmente pelas ligações sociais entre os agentes, numa estrutura de interdependência no compartilhamento de custos e benefícios, mantendo-se a autonomia e o poder de participação nas decisões para cada membro. Segundo

---

<sup>12</sup> Mais recentemente, os trabalhos de Claude Ménard (2004; 2013) dão continuidade ao enfoque da Economia dos Custos de Transação, fornecendo literatura acerca da caracterização das governanças híbridas, especificamente, bem como a flexibilidade dessa estrutura de governança na inclinação tanto para o âmbito do mercado quanto para o âmbito da hierarquia, a depender da intensidade de coordenação necessária e da densidade acerca dos direitos compartilhados.

<sup>13</sup> Segundo Young (1998) e Ostrom (2000), as convenções envolvem expectativas compartilhadas e comportamentos contínuos de um grupo específico, consistentes com o ambiente em questão. Ainda segundo os autores, as convenções tem valor econômico, já que os custos de transação são muito mais baixos quando a maioria dos participantes de um determinado ambiente convergem para uma estrutura de ganhos positivos, diminuindo os riscos e as chances de falha.



Powell (1990), a rede é caracterizada por padrões recíprocos de comunicação e troca social, sendo norteadas por fatores como o relacionamento, o interesse mútuo e a reputação entre seus agentes.

Granovetter (2007) destaca o papel das relações pessoais concretas nas estruturas em rede como agentes promotores de confiança e inibidores da má-fé, em que a preferência dominante é dada pela realização de transações com indivíduos de reputação conhecida, enquanto parte integrante dessas estruturas. Dessa maneira, o autor destaca as relações sociais em rede e seu papel na promoção da ordem e da estabilidade, em que atributos como a confiança, a reputação e a identificação entre os agentes são apontados como os principais elementos sociais que auxiliam na redução do oportunismo.

Assim, considerando o cenário exposto referente à atual situação do pequeno produtor no SAG citrícola, bem como as recentes considerações acerca da literatura da NEI, ECT e Redes, organiza-se o seguinte problema de pesquisa: A estrutura de governança em rede adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores permite a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva?

Os pressupostos teóricos que norteiam este problema de pesquisa são de que:

- a) A estrutura de governança híbrida em rede se configura como um importante aspecto relacional em estrutura institucional Cooperativa;
- b) A estrutura de governança em rede permite a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.

Consideram-se, em termos teóricos, as contribuições de Powell (1990), Williamson (1991), Powell & Smith-Doer (1994), Castells (1999) e Ménard (2004) acerca da governança híbrida em formato de Rede e de Redes como forma de organização, voltadas à análise das transações e aspectos relacionais de duas cooperativas citrícolas de pequenos produtores de dois municípios tradicionais do cinturão da laranja, do estado de São Paulo.

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar se a estrutura de governança em rede adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva. Como objetivos específicos podem ser citados os pontos abaixo:

- Verificar as estruturas de governança híbridas adotadas pelas cooperativas, a jusante e a montante do agente, quanto às características das transações e dos agentes (relação cooperados-cooperativa, e cooperativa-compradores);
- Descrever as características estruturais e de relacionamento (em rede) das cooperativas, de modo a ponderar sobre os riscos das transações e os problemas de seleção adversa e de risco moral dos agentes (relação cooperados-cooperativa, e cooperativa-compradores);
- Analisar, em modo comparativo, as estruturas de governança, o formato em rede e a redução de riscos e oportunismo das cooperativas citrícolas pesquisadas.

### 1.3 Justificativa e contribuições da pesquisa

De acordo com Neves et al. (2010), de cada cinco copos de suco de laranja consumidos no mundo, três foram produzidos nas fábricas brasileiras. Dados coletados a partir de Neves e Trombin (2017) apontam o Brasil como detentor de mais de 50% da produção mundial de suco de laranja, exportando 97% do que produz e sendo responsável por 76% de participação no mercado mundial.

Barros, Barros e Cypriano (2016) pontuam que a produção de suco de laranja possui uma rara concentração da oferta em apenas duas regiões do mundo: o estado de São Paulo, no Brasil, e o estado da Flórida, nos Estados Unidos. De acordo com dados da CitrusBR (2011), cerca de 65% da laranja fornecida para a indústria no Brasil vem de pouco mais de 5% dos produtores, o que demonstrava, em 2011, uma grande concentração no fornecimento da fruta. A indústria, por sua vez, é proprietária de aproximadamente 35% dos pomares. Dados da Fundecitrus

(2018) confirmam essa tendência, apontando que 54% das árvores do cinturão citrícola estão localizadas em apenas 3% das propriedades.

Paulillo (2006) e Neves et al. (2010) sinalizavam tendência de concentração no fornecimento da laranja, havendo uma queda no número de pequenos produtores na atividade citrícola, enquanto o número de grandes produtores aumentava, explicado pela dinâmica da mudança de perfil do produtor, como também, pelo fato de produtores menos eficientes, não podendo competir com os mais eficientes, teriam deixado o setor e passado a se dedicar a outra cultura, ou se filiado a associações e cooperativas, a fim de fazer frente ao atual cenário de concentração de mercado.

Essas novas formas organizacionais baseadas em associações e cooperativas têm ganhado expressiva importância ao despontarem como alternativas de sobrevivência e coordenação para os pequenos produtores na cadeia citrícola, como é o caso das cooperativas, que contam com estratégias conjuntas e coordenadas de comercialização e relações sociais entre seus membros, podendo abranger desde o escoamento da fruta para a agroindústria, até o processamento e a venda do suco pronto para o varejo ou consumidor final.

Ménard (2013) destaca as cooperativas como uma importante categoria de análise, dada a variedade de formatos e características encontradas nesse grupo, indo desde firmas quase integradas até linhas de arranjos de mercado, compartilhando, em sua maioria, características híbridas em relação à alocação de direitos compartilhados e modos de governança. Segundo o autor, caracteriza-se por um campo teoricamente órfão, onde se faz necessário um maior número de estudos empíricos e publicações por parte da classe acadêmica.

Nesse sentido, Ménard (2018) e Shahzad et al. (2018) salientam a necessidade da imersão acadêmica baseada na governança e contratos relacionais, como também a importância de mecanismos sociológicos enquanto substitutos da governança contratual. Os autores destacam o papel da dimensão social nas relações cooperativas, sintetizadas pelo papel da confiança e reputação entre os agentes, como também sua função na minimização de custos *ex-ante* e *ex-post* à transação.

Assim, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreensão em torno dos temas de governança e rede social com relação aos pequenos produtores, dado o atual cenário de queda no número de pequenos produtores no SAG citrícola,

bem como sua filiação a associações e cooperativas visando o aumento da competitividade e diminuição de incertezas de mercado. Além disso, visa contribuir cientificamente e de modo interdisciplinar, ao abordar questões de ordem econômica e social. A contribuição prática também se apresenta na identificação de fatores de ordem econômica e social (modo híbrido de governança em Rede, análise das características das transações e dos agentes, e redução de riscos) no âmbito das cooperativas, podendo servir como referência a outras cooperativas do setor citrícola e demais setores.

#### 1.4 Organização do Trabalho

A dissertação estará organizada em sete capítulos, compreendendo inicialmente a estruturação do capítulo um (1) referente à Introdução, seguido pelos capítulos dois (2) e três (3) dedicados ao referencial teórico, tendo-se como principais tópicos a Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação, e a temática da Rede Social, e o capítulo quatro (4), de levantamento bibliográfico contendo a Caracterização do Setor Citrícola. O capítulo cinco (5) dedica-se à explanação acerca dos Métodos e Procedimentos da Pesquisa, seguida pelo capítulo seis (6), que tratará dos Resultados obtidos com o estudo e, finalmente, o capítulo sete (7), com a Conclusão. Apresenta-se a seguir a estruturação seguida por cada capítulo desta dissertação.

O capítulo um (1), dedicado à Introdução tem seu início com a contextualização e síntese da bibliografia fundamental referente à atual situação do setor citrícola nacional, amparado pelas teorias da Nova Economia Institucional (e Economia dos Custos de Transação) e Rede Social. Após a contextualização e síntese, o problema de pesquisa é destacado, seguido pelos objetivos da pesquisa, bem como a justificativa referente à seleção da temática e do estudo.

Os capítulos dois (2), três (3) e quatro (4), conforme já comentado, apresentam o referencial teórico e levantamento bibliográfico utilizados como base, iniciando com um capítulo dedicado à teoria da Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação, apresentando algumas notas introdutórias sobre a temática do institucionalismo na economia, e desenvolvendo, a partir daí, os fundamentos entorno da NEI e ECT, corroborando com os estudos mais recentes

dessa agenda, com a apresentação acerca das estruturas híbridas de governança, em que ganha destaque os formatos em rede.

O capítulo três (3) dedica-se à temática da Rede Social, iniciando-se o conteúdo à luz das análises do ambiente econômico, aplicada, em seguida, à modalidade das estruturas de governança, e em linha com as vertentes acerca da Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação. Por fim, alguns casos relacionados à governança em rede aplicada às cooperativas do agronegócio são selecionados, a fim de apresentar e reforçar a interrelação entre as temáticas de cooperativas agroindustriais, a Nova Economia Institucional e Redes Sociais.

O capítulo quatro (4), em sequência, destaca a Caracterização do Setor Citrícola, o qual realiza uma breve apresentação do histórico e posicionamento desse setor no Brasil, seguido pela exposição e explanação acerca de itens como o papel dos arranjos institucionais, o poder e a concentração de mercado, bem como a influência das associações e cooperativas no SAG citrícola.

O capítulo cinco (5) é dedicado aos Métodos e Procedimentos da Pesquisa, apresentando em seu primeiro tópico os aspectos metodológicos gerais utilizados no presente estudo, seguido por um tópico dedicado às etapas sequenciais da pesquisa e se finda com a forma de análise dos resultados obtidos.

Os Resultados serão então apresentados no capítulo seis (6), sendo os mesmos exibidos por meio da divisão entre os dois principais objetos de análise da pesquisa – a Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar (Coperfam) e a Cooperativa dos Agricultores Familiares de Rio Claro e Região (CAF) –, onde tópicos contendo o histórico e situação atual das cooperativas, a análise de suas estruturas de governança adotadas, a avaliação do formato e características estruturais, bem como a análise de variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo, serão apresentados. Na sequência, as considerações finais do capítulo são feitas, considerando-se a análise em seu formato agregado, bem como a interrelação dos resultados obtidos em campo com a teoria pesquisada. Por fim, o capítulo sete (7) destina-se à Conclusão desta dissertação.

## 2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo a apresentação das teorias da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, e encontra-se dividido em três seções. A seção 2.1 traz como abordagem algumas notas introdutórias sobre o Institucionalismo na economia, caracterizando a importância e inclusão das instituições na agenda econômica, e abrindo espaço para os conceitos de Neo-institucionalismo e da Nova Economia Institucional. A seção 2.2 tem seu desenvolvimento baseado nos fundamentos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, onde são apresentados os três modos fundamentais de organização – mercado, híbrido e hierarquia – e desenvolvidos os principais conceitos dessas teorias. Por fim, a seção 2.3 traz como abordagem as novas<sup>14</sup> estruturas de governança, onde pontos referentes à caracterização e evolução das governanças híbridas, bem como as diferentes tipologias da mesma (com destaque para a rede relacional) são apresentados.

### 2.1 Notas introdutórias sobre o Institucionalismo na economia

A importância e inclusão das instituições<sup>15</sup> na agenda econômica teve início ainda no século XIX, com autores como Veblen (1898) e sua crítica às suposições econômicas do homem racional e calculista adotada na época, insistindo que o comportamento humano era governado por hábitos e convenções (SCOTT, 1995). Mais adiante tivemos a figura de Schmoller (1904) e sua afirmativa de que a economia deveria evitar as suposições simplistas do “homem econômico” e adotar modelos mais realistas do comportamento humano, onde a figura de Commons (1924) também ganha destaque, sendo o primeiro autor a utilizar a definição de

---

<sup>14</sup> Trata-se como novas no contexto das conexões e redes relacionais em análises de governança econômica, de maior investigação científica neste século XXI.

<sup>15</sup> Definem-se por instituições o conjunto de regras formais, leis, normas sociais, crenças dos agentes participantes de uma sociedade, bem como o conjunto de organizações das mais variadas naturezas, como firmas, tribunais, parlamentos, organizações públicas, redes sociais, comunidades etc (GREIF, 2001).

“transação” e “racionalidade limitada”, citado mais à frente por autores como Coase e Williamson (SCOTT, 1995; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

De acordo com Scott (1995), a agenda dos autores institucionalistas se opunha ao modelo vigente da economia neoclássica em uma série de fatores, como a ideia da competição perfeita e equilíbrio único do mercado, preferências individuais sobre as sociais, utilização de modelos simplistas de mercado, instaurando uma nova teoria onde passaram a ser considerados o indeterminismo nos mercados, a importância das instituições sociais na formulação das preferências individuais, bem como a utilização do realismo comportamental nos modelos econômicos. Mais adiante, na década de 1970, alguns economistas viriam a adotar os pressupostos da agenda institucional, como é o caso de Schumpeter, Galbraith e Myrdal.

Segundo a visão de North (1991), as instituições são restrições humanamente concebidas para estruturação da interação política, econômica e social, sendo constituídas de regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade) e informais (sanções, tabus, costumes, tradições, e códigos de conduta), idealizadas com o objetivo da criação e manutenção da ordem e redução da incerteza nas relações, onde se pontuam as relações econômicas, bem como o provisionamento de uma estrutura de incentivos para tal.

Matthews (1986) afirma que o estudo acerca da economia das instituições passou a ser uma das áreas mais ativas no âmbito da escola econômica nas últimas décadas, proporcionando aos pesquisadores relacionados a essa frente um constante contato com outras inúmeras disciplinas pertencentes às ciências sociais, tendo uma linha de pensamento sido desenvolvida e baseada em duas proposições: i) as instituições importam, e ii) os determinantes das instituições são suscetíveis de análise pelas ferramentas da teoria econômica; sendo o estudo econômico institucional, por meio dos anos, aplicado a várias áreas, como organização industrial, governança corporativa, economia do trabalho, escolha pública, desenvolvimento e história econômica.

Define-se então, dentro dessa agenda, o sistema/ estrutura institucional como um conjunto de direitos e obrigações em funcionamento, sendo as instituições uma espécie de elemento ou fator de mediação entre as estruturas sociais e os comportamentos individuais, em que as abordagens indutiva – o tomador de decisão é o centro da análise, e as instituições resultam e são reflexos de relacionamentos – e dedutiva – as instituições moldam as necessidades individuais, determinando suas

possibilidades, cultura, e sociedade – ganham destaque, contribuindo na concepção de instituições despontando como fatos sociais que são, ao mesmo tempo, exógenos ao indivíduo (portanto, além do seu controle), mas endógenos à sociedade (refletindo as interações entre os indivíduos e, ao mesmo tempo, exercendo influência sobre seu comportamento) (GREIF, 2001; THERET, 2003; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), levando-se em consideração as origens e fundamentos do institucionalismo na economia, os sistemas econômicos e suas propriedades nascem e se desenvolvem tendo em vista um processo histórico, sendo a transação caracterizada como a principal forma de relacionamento econômico entre duas partes, passando então a ser definida como a unidade básica de análise econômica, e não mais a produção, como adotada pela economia ortodoxa, onde é ressaltada ainda a necessidade da adição de elementos psicológicos e mais realistas aos modelos econômicos, evitando assim, a visão ingênua da economia tradicional sobre o comportamento humano.

A visão das organizações como sistemas sociais pelos institucionalistas, bem como sua maior abertura aos estudos da psicologia comportamental no campo das instituições, deu início a uma nova agenda intitulada “neoinstitucionalismo”, não representando uma quebra acentuada com os conceitos institucionalistas vigente, mas conferindo nova ênfase e contribuições à teoria institucional, sendo que no neoinstitucionalismo, os estudos concentram-se, de modo geral, na importância de aspectos cognitivos e na ação desses sobre o comportamento dos agentes, diferenciando-se do antigo institucionalismo, mais voltados para os sistemas de regras e da estrutura normativa (SCOTT, 1995).

Nesse sentido, as teorias econômicas neoinstitucionais concentram-se nas regras e nos sistemas de governança que são desenvolvidos a fim de regular ou administrar trocas econômicas, onde despontam as figuras de Ronald Coase – o pioneiro a inaugurar essa agenda, com a obra “*The Nature of the Firm*” (1937) e os conceitos de custos de negociação e transação – e Douglas North, considerando ainda o papel da cognição ao adicionar elementos como a racionalidade limitada do ser humano, a incerteza dos ambientes e o oportunismo dos agentes, onde a figura de Oliver Williamson ganha destaque, com suas formas alternativas de governança concentradas entre mercado, híbrido e hierarquia (SCOTT, 1995).



Hall e Taylor (1996) classificaram a vertente econômica do neoinstitucionalismo na ciência política como o institucionalismo da escolha racional, de onde surgem importantes ferramentas analíticas para a análise da nova economia organizacional, enfatizando a importância de conceitos como os direitos de propriedade e os custos de transação, e empregando características como pressupostos comportamentais, bem como um conjunto fixo de preferências e gostos dos atores econômicos, que se comportam inteiramente e instrumentalmente de modo a maximizar essas preferências, sendo desenvolvida uma conceituação mais precisa do relacionamento entre instituições e comportamentos, onde ganham destaque as ações políticas e econômicas, as quais envolvem a administração das incertezas nas relações.

Assim, nota-se que a necessidade de reformular constantemente os ramos da ciência econômica que estudam o funcionamento da atividade produtiva encontra na análise da evolução das teorias da firma as três principais fases para tal, tendo início na revolução industrial britânica como base para a elaboração da teoria neoclássica, seguida pelo paradigma fordista que deu origem à economia industrial, e concluindo com os paradigmas das tecnologias da informação, baseado principalmente nas correntes evolucionistas e neoinstitucionalistas, sendo as teorias condicionadas por diferentes filiações metodológico-teóricas concentradas em aspectos distintos (produção ou transação) e baseadas em contextos diversos (TIGRE, 2005).

De acordo com Tigre (2005), até meados do século XX, poucos economistas desenvolveram estudos empíricos sobre a firma, criando a ideia de firma “caixa-preta”, em referência principalmente a esse negligenciamento histórico dos economistas para as questões empíricas acerca das mudanças tecnológicas e organizacionais da mesma. Nesse sentido, a teoria da firma desenvolve-se verdadeiramente a partir dos anos 1920, com os primeiros questionamentos do realismo e da coerência do modelo neoclássico, abrindo assim, uma nova trajetória teórica e desvinculada a um quadro de referencial único e abstrato (TIGRE, 2005).

A fim de se romper com esse paradigma da firma nebulosa presente na teoria neoclássica, Tigre (2005) aponta as duas linhas de investigação que despontaram para a abordagem dessa questão, onde a primeira – intitulada como a Nova Economia Institucional – procura explicar a existência da firma em função das falhas do mercado, sendo iniciada por Ronald Coase (1937) e seguida por

Williamson (1979), e a segunda, enxergando a firma com um espaço de produção, propício à criação de riqueza e inovação, influenciada principalmente por autores como Marx e Schumpeter.

Segundo a obra de Williamson (2012), firmas, mercados e contratos relacionais são importantes instituições econômicas que não ocupavam posição de destaque na agenda de estudos das ciências sociais, dada a inerente complexidade dessas instituições e a relutância na consideração da importância dos detalhes internos das organizações, onde a corporação moderna era vista como uma “caixa preta” na tradicional agenda não institucional, sendo que a partir dos anos de 1960 iniciou-se uma renovação no interesse acerca das instituições, bem como uma reafirmação de sua importância econômica. Ainda segundo Williamson (2012), o conteúdo operacional referente a essa nova visão começou a aparecer no início dos anos de 1970, tendo como característica comum o conceito de firma como estrutura de governança – e não mais como função de produção –, dando-se início então à agenda da Nova Economia Institucional e seu crescimento exponencial dentro da escola econômica durante os anos.

## 2.2 Os fundamentos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação

Conforme já pontuado por Scott (1995) e Tigre (2005), a Nova Economia Institucional teve seu início com a obra de Ronald Coase (1937), introduzindo questões sobre a natureza da firma e passando a considerá-la uma forma particular de organização econômica, ou seja, um arranjo institucional alternativo ao mercado, tendo a questão fundamental de “por que a firma existe?” sendo colocada por Coase, e mais tarde desenvolvida por Williamson, que também constrói sua análise baseada na integração vertical da produção, destacando o potencial de coordenação da firma em função de falhas de transação no mercado, diante da possibilidade de comportamentos oportunistas dos agentes.

De acordo com a obra de Coase (1937), a teoria econômica clássica sempre apresentou dificuldades para afirmar claramente suas suposições em relação às origens e funcionamento da firma, não correspondendo, portanto, à firma do mundo real, onde é criticada também a afirmativa da alocação de recursos dependendo diretamente do mecanismo do sistema de preços, o que não se mostra

aplicável a muitas áreas no tocante à estratégia das firmas, sendo as relações, bem como o custo da negociação e contratação nas transações, itens que também devem ser levados em conta na formulação de uma teoria da firma mais condizente com a realidade.

A temática da incerteza surge como outro ponto que também deve ser considerado e se mostra relevante para o estudo do equilíbrio da firma, sendo improvável o surgimento da mesma sem a existência de incertezas quanto à sua perenidade, funcionamento e relações econômicas, onde é destacado também o sistema de relacionamentos que emergem enquanto o direcionamento, ou a alocação de recursos da firma, passa a depender do empresário, onde os termos “combinação” e “integração” – esse último envolvendo a organização das transações – passam a ser utilizações mais factíveis para a definição da nova firma (COASE, 1937).

As considerações de Paulillo, Neto e Garcia (2016) acerca da obra de Coase sugerem um olhar para a firma não mais do ponto de vista de governo – em uma estrutura verticalizada –, mas de governança – estrutura mais horizontal –, por parte do autor, onde a figura do *homo economicus* pertencente à teoria neoclássica é substituída pela figura do *homo contractualis*, mais em linha com a nova vertente institucional. Nesse sentido, segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), as indagações de “por que a firma existe?” e “qual a lógica de sua organização?” são destacadas na obra de Coase, a fim de se questionar o posicionamento ortodoxo da empresa como função de produção, valendo-se agora da ótica da empresa como um conjunto de contratos que coordenam as relações, auxiliando, de certa forma, na função da produção.

Dentro da agenda da Nova Economia Institucional, surge também a figura de Douglas North (1994), que afirma ser o desempenho econômico função das instituições e de sua evolução, determinando, juntamente com a tecnologia empregada, os custos de transação e produção, sendo as instituições constituídas como as regras do jogo em uma sociedade, representando os limites estabelecidos pelo homem a fim de disciplinar as interações humanas. Segundo Tigre (2005), a visão institucionalista de North atribui o desempenho econômico das nações à natureza de suas instituições, sendo o ambiente institucional o determinante das oportunidades de lucro, bem como o direcionador das decisões e dos processos de

acumulação de conhecimento por parte das organizações, gerando trajetórias virtuosas ou viciosas.

Na estrutura analítica acerca da Nova Economia Institucional, as firmas não são meras extensões do mercado, onde a principal definição traduz-se por meio da economia de escala e escopo, em um instrumento para a transformação de *inputs* em *outputs*, mas carregam consigo significados diferentes, considerando agora que uma grande quantidade de atividades econômicas e transações ocorrem dentro das mesmas, podendo as transações ser descritas tanto em termos contratuais como em termos físicos (WILLIAMSON, 1991, 1992; TADELIS; WILLIAMSON, 2013). A necessidade de demonstrar que as instituições são suscetíveis a análise tem sido o maior desafio, sendo que a aceitação e resposta a esse desafio é o que distingue a Nova Economia Institucional de seus precursores, sendo a antiga escola institucional falha no tocante a essa análise, não consistindo primariamente em oferecer novas respostas para questões tradicionais, mas sim, em oferecer respostas a questões totalmente novas (MATTHEWS, 1986; ARROW, 1987).

De acordo com North (1991), os custos de transação surgem como determinantes críticos para o desempenho econômico, em que as instituições e a efetividade da execução contratual (juntamente com a tecnologia empregada) determinam o custo de se transacionar. Assim, as instituições políticas e econômicas seriam partes essenciais de uma eficiente matriz institucional, pontuando-se a coerção econômica formal e os direitos de propriedade como reforços específicos por parte das instituições políticas, apesar de a história econômica ter se mostrado falha na produção de regras econômicas para a indução de um crescimento econômico sustentável, com foco voltado, em sua maioria, para a inferência no crescimento da produtividade.

Williamson (1991) e Zylbersztajn (2017) destacam que os dois focos da agenda de pesquisa da Nova Economia Institucional – o ambiente institucional e as instituições de governança – foram desenvolvidos de forma disjunta, sendo o primeiro com ênfase nas regras institucionais, costumes, leis e políticas, pautados principalmente nos trabalhos de Douglas North, e o segundo caracterizado como uma micro análise com ênfase nos formatos genéricos de governança – mercados, híbridos e hierarquias –, como forma de economia nos custos de transação de uma

empresa, e concentrados principalmente nos trabalhos do próprio Williamson, configurando uma importante agenda dentro da abordagem da NEI.

Nesse sentido, na teoria da Economia dos Custos de Transação, a própria transação entre agentes econômicos é adotada como unidade básica de análise, com os devidos dimensionamentos acerca de seus três atributos, que incluem a frequência com que a transação ocorre, a incerteza a qual a transação está sujeita, e o tipo e grau de especificidade dos ativos envolvidos no suprimento do bem ou serviço em questão. Esse último refere-se especificamente ao grau em que um ativo pode ser reorganizado para usos alternativos sem abdicar de seu valor, em que ganha destaque suas seis distinções: i) especificidade locacional, ii) especificidade física, iii) especificidade humana, iv) especificidade de marca, v) especificidade dedicada, e vi) especificidade temporal (WILLIAMSON, 1991; TADELIS; WILLIAMSON, 2013).

De acordo com Williamson (1991) e Paulillo, Neto e Garcia (2016), a especificidade locacional ocorre quando as condições de localização e proximidade são destacadas, a fim de se conter despesas como estoque e transporte, por exemplo; a especificidade física tem sua concentração no formato do produto (como peso, cor e tamanho), de maneira a proporcionar um retorno específico em uma transação; a especificidade humana leva em consideração o capital humano/ mão-de-obra especializada para a realização de uma dada transação; na especificidade de marca, o valor e a intangibilidade da marca de uma empresa surgem como itens essenciais nas transações (exemplo de franquias); a especificidade dedicada leva em consideração o investimento aplicado na realização de transações com um agente particular (como investimentos específicos na planta de um cliente); e, por fim, a especificidade temporal tem como determinante o tempo no qual se processa a transação, tendo como exemplo o negócio de transporte de produtos perecíveis.

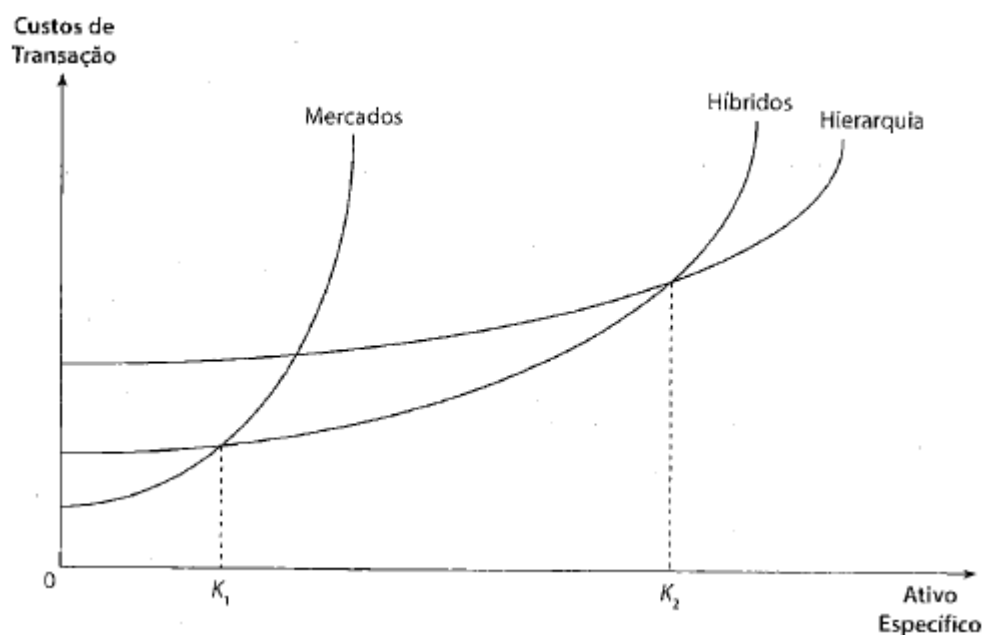
A incerteza, por sua vez, segundo Balestrim e Arbage (2007), está relacionada ao desconhecimento dos agentes acerca de elementos do ambiente econômico, institucional e comportamental, que acabam por exercer algum tipo de influência na gestão dos negócios.

A avaliação dos atributos das transações levam à seleção entre os três formatos de governança – mercado, híbrido e hierarquia – em que, segundo Williamson (1991) e Tadelis e Williamson (2013), os mesmos diferem em relação a instrumentos utilizados e desempenho, sendo o mercado caracterizado por

transações de curto prazo (spot), carregado por uma alta intensidade de incentivos e autonomia entre as partes; o formato híbrido representado pela figura do contrato (ou terceirização), onde há intensidades intermediárias de incentivo, controle, adaptação e cooperação, e a hierarquia sendo representada pela integração vertical (por parte das empresas), onde a necessidade e intensidade acerca de controle e cooperação são amplificadas.

A transição entre os três modos fundamentais de organização, quando considerado o atributo da especificidade dos ativos – tendo como consequência comum uma condição de dependência bilateral – e os custos de transação, é exposta por meio do Gráfico 1.

**Gráfico 1** - A transição entre os três modos fundamentais de organização



Fonte: Williamson (1996).

A interpretação possível por meio da leitura do Gráfico 1 compreende a relação entre o grau da especificidade do ativo transacionado com a necessidade de controle e cooperação entre os agentes, na qual: um ativo com baixo grau de especificidade pode ser transacionado via mercado (spot); um ativo com grau de especificidade média com transação preferencialmente via governança híbrida (contrato), e um ativo com grau de especificidade alto transacionado via hierarquia (integrado verticalmente pela firma), já que demanda maior necessidade de controle,

onde os pontos  $k_1$  e  $k_2$  representam, segundo Williamson (1991), valores de transição entre os modos de governança.

Fiani (2002) reitera a importância acerca da Teoria dos custos de transação ao afirmar a necessidade de explicação sobre o que leva diferentes etapas do processo produtivo a serem integradas verticalmente dentro de uma empresa, onde a decisão hierárquica da alocação dos fatores de produção no interior das mesmas denota os custos de transação<sup>16</sup> – ou seja, os custos de recorrer ao mercado – como um fator significativo. Ainda, segundo Fiani (2002), fatores determinantes, como a racionalidade limitada, a complexidade e a incerteza despontam como geradores de assimetrias de informação, criando condições adequadas para os agentes adotarem iniciativas oportunistas, as quais são refletidas antes da execução do contrato (*ex-ante*) – conhecido na literatura como seleção adversa – ou durante a execução do contrato (*ex-post*) –, conhecido na literatura como risco moral.

Os custos antes de a firma contratar (*ex-ante*) podem ser expostos por meio dos custos relacionados com a localização de clientes e fornecedores, com o processo de negociação, com o estabelecimento de salvaguardas necessárias, com a formalização da transação, bem como com o ensino para produzir o que se necessita. Por outro lado, os custos posteriores à contratação da firma (*ex-post*) podem estar relacionados à má adaptação das transações ao acordo, às negociações para correção de erros, ao estabelecimento e manutenção das governanças, bem como à manutenção dos compromissos entre ambas as partes (PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

A teoria dos custos de transação evidencia em suas suposições a condição da natureza humana, argumentando que os dois principais atributos acerca dessa condição são definidos pela racionalidade limitada e pelo oportunismo, sendo o primeiro atributo explicitado pelo fato de que os agentes são intencionalmente racionais, mas de forma limitada, e o segundo atributo pelo pressuposto de que nem todos os agentes são desonestos, porém torna-se difícil a previsão *ex-ante* se eles são ou não desonestos, sendo tanto a racionalidade limitada, como o oportunismo, os atributos que dão origem aos custos de transação (HENNART, 2014).

---

<sup>16</sup> Os custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, sendo a unidade básica de análise, quando se trata de custos de transação, o próprio contrato (FIANI, 2002).

Segundo Arbage (2004), a racionalidade limitada resume-se pela condição de absoluta impossibilidade dos agentes dominarem e conseguirem processar a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada, na maioria das situações negociais. Ainda segundo o autor, a ECT supõe que os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processado individualmente, impossibilitando a confecção de contratos completos.

Os custos referentes à incerteza nas transações *ex-ante* também são tratados na obra de Akerlof (1970), onde fatores como as diferenças e julgamentos acerca da qualidade do produto ou serviço a ser transacionado, bem como o custo econômico da desonestidade por parte de um dos agentes da transação levam ao desenvolvimento da assimetria de informações, em um cenário onde somente um dos agentes detém maior conhecimento acerca das especificidades do ativo em questão, surgindo então, o conceito de seleção adversa. Nesse caso, uma das partes da transação tem de enfrentar situações envolvendo os efeitos da assimetria informacional e do risco relativo à variação da incerteza, na seleção de parceiros para se transacionar.

A obra de Eisenhardt (1989) também assinala os problemas anterior e posterior a uma transação econômica, onde, conforme já comentado, a teoria da agência é apontada, sendo a problemática *ex-ante* (seleção adversa) baseada na incapacidade do contratante (principal) em verificar por completo as características de um ativo a ser transacionado, bem como a deturpação dessas características pelo contratado (agente), e a problemática *ex-post* (risco moral) pontuada pela falta de esforço por parte do contratado (agente) na completa execução do contrato firmado entre as partes.

Nesse sentido, a teoria da agência desponta como um elo a fim de reestabelecer a importância do auto interesse no comportamento organizacional, destacando que as ações presentes no meio corporativo, em sua maioria, são baseadas no interesse próprio, sendo as ramificações da incerteza e suas implicações para a criação de riscos - os quais tem influencia direta em contratos firmados entre o principal e o agente - uma das principais contribuições dessa teoria, onde é destacada também a problemática acerca da falta de esforço cooperativo entre as partes atuantes, bem como as diferentes atitudes praticadas pelas mesmas



em relação aos riscos presentes na transação (PERROW, 1986; EISENHARDT, 1989).

Conceitua-se assim, a problemática *ex-ante* da informação oculta, onde somente o agente possui informações específicas acerca do ativo em questão, e a problemática *ex-post* da ação oculta, descrita por meio da falta de esforço do agente no cumprimento do contrato firmado, em uma teoria (da Agência) que surge como possibilidade de complementação à Economia dos Custos de Transação de Williamson, ao fornecer subsídios de análise para os pressupostos comportamentais do oportunismo e racionalidade limitada, que se somados aos três atributos das transações, conforme descrito na obra do próprio Williamson (1991), propiciam recursos necessários a análise da seleção entre os três principais modos de governança das transações – mercado, híbrido e hierarquia.

### 2.3 As “novas” estruturas de governança

A literatura de Ménard (2009, 2013, 2014) retrata a evolução e inclusão da governança híbrida na agenda da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, ao atestar que os antecedentes teóricos sobre a temática surgiram progressivamente na literatura sobre os modos “atípicos” de organização, ou seja, formas que não correspondem nem a soluções de mercado, nem a entidades integradas hierarquicamente. Segundo Ménard (2014), a obra de Rubin (1978) é destacada como sendo uma das pioneiras no assunto, ao salientar a importância empírica desses arranjos atípicos, seguida pela influente publicação de Williamson (1975), *Markets and hierarchies*, no qual o autor considerava tais formas como sendo transitórias, visão que posteriormente viera a abandonar.

Foi apenas na década de 1990 que as investigações empíricas e os conhecimentos teóricos acerca dos arranjos atípicos se intensificaram, sendo o avanço mais significativo a partir da hipótese williamsoniana sobre governança eficiente e a busca pelo adequado alinhamento entre as transações e os modos de organização, inicialmente focadas no clássico equilíbrio entre o “fazer ou comprar” (MÉNARD, 2014). Dessa maneira, o modo de organização entre o “fazer ou comprar” foi estendido a um modelo onde ocorre a inclusão dos arranjos híbridos, definidos por Williamson (1996) como relações contratuais de longo prazo que

preservam a autonomia, mas fornecem salvaguardas adicionais específicas às transações, quando comparadas ao mercado (MÉNARD, 2014).

Williamson (1991) afirma que mercados e hierarquias são modos polares, e define como o maior propósito de sua referida obra a correta alocação dos formatos híbridos de governança – formas variadas de contratação de longo prazo, negociação recíproca, regulação, franquias e similares – em relação a esses modos polares, sendo o modo híbrido representado por valores intermediários em suas características, tendo como suas principais bases a preservação da autonomia dos direitos de propriedade, a dependência bilateral entre as partes e contratos de longo prazo sendo suportados pela adição de salvaguardas contratuais e aparatos administrativos.

Williamson (1991) e Tadelis e Williamson (2013) caracterizam a governança híbrida pela carga intermediária acerca de incentivos, aparatos administrativos, autonomia, adaptação e regime de contrato legal, situando-se entre os modos polares do mercado e da hierarquia, onde ganha destaque o nível superior de coordenação entre as partes, bem como os melhores fatores de adaptação considerando as cinco características anteriormente citadas, quando comparadas aos outros modelos de governança. O mercado é passível de falhas de eficácia ao passo em que a dependência bilateral aumenta, e a hierarquia, sobrecarregada pela burocracia e dificuldades acerca de condições que demandam adaptação (WILLIAMSON, 1991; TADELIS; WILLIAMSON, 2013).

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), as transações da “faixa intermediária” (híbrida) deixaram de ser vistas como anomalias instáveis pelas teorias, passando agora para detentores de regularidades centrais que os distinguem dos modelos de mercado e hierarquia, sendo a passagem na decisão do empresário entre “fazer ou comprar” para o “fazer, contratar/cooperar ou comprar” representando um avanço para o entendimento do limite da firma. Ainda segundo os autores, a modalidade híbrida é entendida como uma situação de manutenção da identidade própria de cada membro com certa interdependência entre os elos, a qual se objetiva fazer frente às contingências, podendo ser citados como exemplos os contratos de fornecimento de médio e longo prazo, as franquias, as cooperativas etc.

Zylbersztajn (2005) também argumenta acerca da governança híbrida ao afirmar que o mecanismo de mercado é considerado exceção como mecanismo para alocação de recursos na sociedade, sendo o mecanismo contratual a regra

adotada para resolução nessa tratativa. O autor afirma que a possibilidade do estudo das organizações como “arranjos institucionais” que regem as transações – seja por meio de contratos formais ou de acordos informais – fora concebida a partir da visão da firma como um “nexo” de contratos, tendo sua atual configuração concebida por meio de ligações entre a Teoria Econômica, Sociologia e ciências cognitivas.

Ménard (2004, 2013) também afirma que as transações na faixa intermediária têm se multiplicado e são muito mais comuns se comparada às transações via mercado ou hierarquia, onde a crescente literatura acerca desse modo de governança fornece uma indicação clara do aumento do interesse acerca de questões que cercam essa temática. De acordo com o autor, é alta a probabilidade de que o papel considerável desses arranjos em moldar e monitorar as atividades econômicas continue a gerar um fluxo de modelos teóricos e estudos empíricos por parte da academia, em um quadro onde as organizações híbridas são agora qualificadas como “estruturas institucionais de produção”, e merecendo uma atenção maior por parte dos estudiosos da economia.

Há um senso comum de conhecimento sobre o conceito de “mercado” com os mecanismos de oferta e demanda exercendo papel central, e o preço como item mais importante na regulação de fatores como a adaptação. Similarmente, o conceito de “hierarquia” representa o papel central correspondente à firma, acerca do formato verticalizado na tomada de decisões e ajustes internos necessários. Já o vocabulário em relação às governanças híbridas não é estabilizado, podendo envolver uma abordagem acerca de diferentes formatos, como clusters, redes, arranjos simbióticos, cadeias de fornecimento, canais administrados, contratos fora do padrão etc (MÉNARD, 2004).

Segundo Ménard (2004), o conjunto de arranjos que não dependem nem das governanças de mercado nem de hierarquias para organizar suas transações é amplo e potencialmente confuso, partindo desde grupos dispersos de firmas até parceiros quase integrados. Assim, a diversidade de acordos entre entidades legalmente autônomas realizando negócios em conjunto, sendo ajustadas mutualmente com uma ajuda mínima proveniente do sistema de preços e realizando a divisão ou troca de tecnologias, capital, produtos e serviços, sem a figura central de um único proprietário, surgem como características mínimas necessárias para o enquadramento na categoria das variações híbridas de governança, tendo como

ênfase a coordenação de parceiros que objetivam a minimização de custos e a criação de valor de mercado (MÉNARD, 2004).

O compartilhamento de recursos, conforme Teece e Pisano (1994) e Ménard (2004), é destacado como uma regularidade fundamental na governança híbrida, na qual a orientação sistemática para a organização de atividades por meio da coordenação e cooperação entre as firmas surge como solução para a decisão conjunta acerca de investimentos chave. Nessas estruturas, a figura do mercado e hierarquia torna-se ineficiente, seja no agrupamento adequado de recursos e capacidades, ou na manutenção da flexibilidade e fortalecimento de incentivos, respectivamente, sendo estes últimos, fatores fundamentais na decisão de se organizar a transação sob o arranjo híbrido (TEECE; PISANO, 1994; MÉNARD, 2004).

Nesse sentido, Mathewson e Winter (1985), Park (1996) e Ménard (2004) salientam que a correta seleção dos parceiros no formato híbrido de governança destaca-se como ponto crucial, já que o compartilhamento de recursos entre os mesmos coloca essa modalidade como sendo passível de riscos acerca de comportamentos oportunistas e assimetria informacional. Os autores destacam o desenvolvimento de um correto planejamento e adequado sistema de informações, bem como a confecção de contratos entre os parceiros, como fator central a fim de garantir a sobrevivência do modelo baseado na governança híbrida e suas características relacionais, de operação e coordenação.

A título de exemplo, o Instituto Internacional para a Unificação do Direito Privado (UNIDROIT, 2018), a FAO (2018) e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA, 2018) afirmam que o contrato de produção agrícola geralmente envolve um produtor e um contratante comprometidos em uma relação bilateral, sendo possível também a participação de outras partes no arranjo, o que dá lugar a um contrato multilateral. Nesse sentido, as organizações de produtores, tais como associações e cooperativas são citadas como uma possibilidade do produtor agrícola em agrupar os recursos de suas respectivas unidades de produção sem perder a autonomia individual, garantindo a união de esforços sob uma forma jurídica prevista em lei (UNIDROIT, FAO, FIDA, 2018).

Ménard (2004) afirma que o investimento na dependência mútua, resultante do compartilhamento de recursos, bem como o grau de incerteza que permeia esse ambiente de compartilhamento e trocas, desponta como os principais

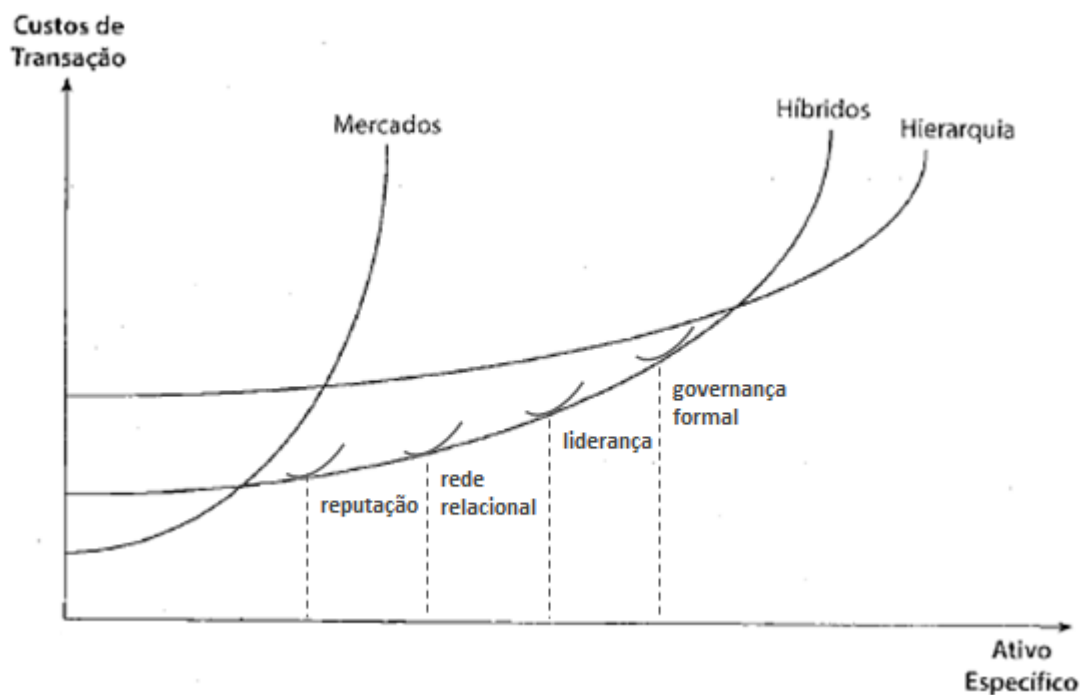
determinantes dos formatos híbridos de governança, onde cada membro vê no desenvolvimento de ativos específicos a possibilidade de participação em uma rede baseada em suas complementariedades. O investimento em dependência mútua torna-se um fator aceitável e sinônimo de geração de ganhos, em um ambiente onde a figura do contrato continua sendo visualizada como incompleta e sujeita a ações oportunistas, tendo na perspectiva das salvaguardas, sejam elas formais (especificadas em contrato), ou informais (baseada na relação ou reputação), seu reduto (KLEIN, 1980; HADFIELD, 1990; HILL, 1995; BAKER, GIBBONS, MURPHY, 2002; MÉNARD, 2004).

A governança acerca da organização híbrida é composta basicamente pela diversidade existente na possibilidade de sua configuração, pelo estabelecimento de elementos estruturais e de ordem, pela necessidade na resolução de riscos contratuais e pela divisão de quase rendas entre os componentes do grupo (MÉNARD, 2004). A divisão de quase rendas entre os componentes do grupo caracteriza-se como uma adversidade central no modo de governança híbrido, dada principalmente pela existência de direitos de propriedade autônomos por parte dos membros, e pela dificuldade na especificação *ex-ante* de como esses possíveis ganhos residuais serão compartilhados (MÉNARD, 2004).

A obra de Ménard (2004) apresenta a tipologia da organização híbrida caracterizada em quatro subdivisões gerais, posicionadas entre as governanças de mercado e hierarquia, e tendo seu constructo a partir do nível de monitoramento, controle e coordenação presente entre esses elementos. Destaca-se a figura da 'reputação' de um lado da estrutura – e mais próxima do arranjo de mercado –, coordenada principalmente por meio da influência e reciprocidade entre os membros, e a figura da 'governança formal' – mais próxima do arranjo de hierarquia –, a qual possui grande parte de suas decisões coordenadas por meio de uma entidade quase autônoma. As figuras da 'rede relacional' e 'liderança' encontram-se posicionadas entre esses casos polares, e são definidas pelo estabelecimento de regras formais baseadas no relacionamento e pelo maior nível de monitoramento quando comparado com as redes, respectivamente.

A leitura de Ménard (2004) acerca da tipologia da organização híbrida (e baseada na leitura gráfica de Williamson (1996)) e caracterizada em quatro subdivisões gerais é evidenciada por meio do Gráfico 2.

**Gráfico 2** - A tipologia da organização híbrida



Fonte: Ménard (2004).

Na governança híbrida baseada na reputação, as decisões são descentralizadas e uma coordenação mais branda é implementada por meio da influência mútua e reciprocidade, sendo a coesão e a coordenação garantidas por meio da reputação e confiança entre os agentes, a fim de se garantir a continuidade no relacionamento entre as partes, e tendo como principal exemplo a figura do agenciador (MÉNARD, 2004). A governança híbrida baseada na rede relacional já aceita uma coordenação mais consistente quando comparada com o formato baseado na reputação, sendo o relacionamento entre parceiros concebido principalmente por meio de regras formais e convenções, a fim de se restringir o risco de oportunismo, tendo como exemplo o funcionamento de clubes e cooperativas, onde atributos como o histórico dos membros, a complementariedade entre os mesmos e a convivência social surgem como base para a gestão entre os parceiros (MÉNARD, 2004).

Conforme já comentado, no arranjo híbrido baseado na liderança os parceiros passam por um processo de monitoramento mais rígido, quando comparado ao formato baseado na rede relacional, tendo a subcontratação como principal exemplo desse modo de governança, onde a figura do líder emerge como principal modo de coordenação entre parceiros que frequentemente transacionam

(MÉNARD, 2004). Por fim, o arranjo híbrido baseado na governança formal muito se assemelha à governança hierárquica e sua firma integrada, sendo uma significativa parcela de decisões coordenadas por meio de uma entidade quase autônoma, mas mantendo a independência entre os parceiros, em que a estrutura de *joint ventures* surge como principal exemplo desse modelo de governança híbrida (MÉNARD, 2004).

A obra de Ménard (2013) aponta para a necessidade de uma teoria convincente a fim de esclarecer a existência e abundância da governança híbrida, em que alguns pontos emergentes da literatura especializada são indicados como principais determinantes para a seleção de acordos – em detrimento do sistema de preços ou da integração – na governança de transações entre as partes, sendo o mesmo visualizado como um instrumento para lidar com a incerteza e com o oportunismo, criando valor por meio da interdependência acordada entre as partes e a possibilidade de ganhos compartilhados, se o acordo for corretamente administrado.

A sustentabilidade e perenidade da governança híbrida passam pela capacidade da mesma em lidar com o oportunismo presente nas relações, onde a já citada habilidade na seleção de parceiros corretos, juntamente com a competência na limitação de estratégias oportunistas por meio do estreitamento de laços e a implementação de procedimentos para a resolução de conflitos e redução de tensões entre as partes figuram como os principais pontos de atuação desse modelo. Podem ser citadas como principais soluções para a governança híbrida: a coordenação por meio de um centro estratégico, a coordenação por intermédio de terceiros (como agências de certificação), a coordenação por meio de informação compartilhada e a coordenação por meio de contratos; este último, o meio mais utilizado nesse modo de governança (MÉNARD, 2013).

Segundo Baker (2008) e Ménard (2013), as firmas têm idealizado um número muito maior de maneiras de se trabalhar em conjunto do que o já expressado pela literatura da economia organizacional, passando por exemplos como franquias, ligas esportivas, consórcios e, até mesmo, cooperativas. Estas são definidas como uma importante categoria de análise, devido à alta variedade em seus formatos existentes, partindo desde arranjos similares ao modelo de mercado, até firmas quase integradas, tendo-se em comum características híbridas em relação

à governança e alocação compartilhada de direitos, dominada pelo princípio geral de “uma pessoa, um voto”.

Nesse contexto, a figura da cooperativa é destacada, cuja estrutura conta com decisões descentralizadas em razão do alto custo do monitoramento e controle de seus numerosos parceiros, muitas vezes envolvidos em múltiplas tarefas, em uma estrutura onde a indefinição acerca dos direitos de propriedade se apresenta como uma das principais questões de âmbito estrutural, já que o compartilhamento de renda se torna uma fonte de potenciais conflitos, sendo as tensões particularmente iniciadas quando se faz necessário a tomada de decisões acerca de investimentos de longo prazo (PORTER; SCULLY, 1987; COOK, 1995; HANSMANN, 1996; COOK; ILIOPOULOS, 2000).

Segundo Centner (1988) e Mello e Schneider (2013), as cooperativas são organizações sem fins lucrativos que compreendem pessoas com objetivos e metas em comum a serem atingidas, sendo todos os membros considerados na seleção da administração e participação proporcional dos benefícios decorrentes das atividades da associação. Ainda segundo os autores, as cooperativas incorporam novos processos e formas de organização social, buscando maneiras distintas de inserção ao mercado, por meio da consolidação de dispositivos coletivos em arranjos institucionais. Bonus (1986) e Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) fazem referência a cooperativas locais como “grupos sociais” em que os componentes transacional e de propriedade incorporam-se em uma rede de relacionamentos pessoais entre seus membros.

De maneira conclusiva, de acordo com Achrol (1997) e Ménard (2013), o modelo híbrido de governança pode ser compreendido como estruturas institucionais de produção com características próprias, recorrendo a dispositivos de governança especificamente desenvolvidos para lidar com direitos de propriedade e direitos de decisão compartilhados, onde faz-se necessária a adequação e concepção de incentivos específicos às partes cooperantes. Achrol (1997) e Ménard (2013) ainda destacam que é cada vez maior o senso de percepção e importância acerca das redes de relacionamento nas estruturas de governança híbrida, bem como a imersão dos membros e das trocas que ocorrem dentro desses constructos, os quais possuem valores, muitas vezes, maiores do que a soma das partes em separado, não podendo ser compreendido pelo estudo singular entre os elementos que a compõe.



Dessa forma, após a apresentação das teorias da Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação, passando por pontos como a introdução de conceitos institucionais no ambiente econômico, a apresentação dos três modos fundamentais de governança – mercado, híbrido e hierarquia –, bem como o destaque às novas estruturas de governança, representada pela categoria híbrida e seu forte apelo à importância das conexões e redes relacionais, abre-se espaço para a abordagem da teoria de Rede Social e sua discussão em tópicos como a governança econômica e vínculo à Nova Economia Institucional, a ser tratada no próximo capítulo.

### 3 REDE SOCIAL E O AMBIENTE ECONÔMICO

Este capítulo tem como objetivo a apresentação da teoria de Rede Social, sendo organizado em três seções. A seção 3.1 traz a temática de redes como forma de análise no ambiente econômico e caracteriza a pluralidade de relações sociais observadas na estruturação de mercados, fazendo uso dos principais conceitos e elementos morfológicos das redes, estruturando-se por meio de conceitos da sociologia e sociologia econômica. A seção 3.2 tem seu desenvolvimento estruturado à temática da governança e Nova Economia Institucional, tendo-se como base a análise das formas de governança por meio da análise de redes, por onde se desenvolvem a possibilidade de complementariedade contratual e acordos cooperativos, passando por conceitos como confiança e reputação. Por fim, a seção 3.3 traz casos selecionados de governança de redes em cooperativas do agronegócio, onde cinco casos de cooperativas agroindustriais que se utilizam do relacionamento em rede como forma de benefício mútuo, são apresentados.

#### 3.1 Introdução à temática de Redes como forma de análise no ambiente econômico

O conceito de rede tem sido muito utilizado, principalmente pela sociologia, para indicar pequenas sociedades onde há a ocorrência de relacionamentos interdependentes e trocas recíprocas, os quais são formatados pela densidade, laços de reciprocidade e um sistema comum de valores que auxiliam na definição de regras e responsabilidades entre os membros dessa associação (ACHROL, 1997; MÉNARD, 2013). Em uma abordagem mais econômica, Ménard (2004) define redes como sendo todos os acordos que têm como base um conjunto de laços contratuais recorrentes, entre empresas autônomas.

De acordo com Powell & Smith-Doer (1994) e Castells (1999), a ideia de redes na economia surgiu da crise da produção em massa, a fim de atender à necessidade de uma produção mais flexível e capaz de se adaptar às exigências dos mercados globais de demanda específica, sendo que as duas principais abordagens para o estudo de redes na economia são: i) redes como forma de

governança, abrangendo uma abordagem mais multidisciplinar, sendo as redes visualizadas como uma lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos; ii) redes como forma analítica, ancorada na sociologia e na teoria organizacional, sendo as redes utilizadas como base analítica para estudar as relações sociais tanto dentro quanto fora da firma, compreendendo o sistema de relações como um conjunto de atores inter-relacionados.

Embora ambas as abordagens tenham corpos teóricos distintos, Paulillo, Neto e Garcia (2016) destacam que atualmente a combinação das abordagens é mais frequente, analisando-se as formas de governança por meio da análise de redes sociais, em que a ideia de atores como entidades estáticas, atomizadas e com limites claramente definidos é abandonada, e conferindo um potencial explicativo de grande relevância para o estudo das interações entre pessoas, organizações e instituições, bem como seu potencial impacto no sistema econômico.

Fligstein (1996) afirma que uma pluralidade de relações sociais tem sido observada na estruturação de mercados em diferentes períodos da história, estando as redes no cerne dessas estruturações mercadológicas, trazendo a devida reflexão acerca das relações sociais entre os atores, em que questões a respeito da organização interna costumam girar em torno da produção de relações sociais estáveis e reproduzíveis, sendo, então, a complexa estrutura de papéis nesses mercados, operados por meio do constructo e auxílio das redes.

A abordagem da sociologia econômica para a análise de redes contribui no sentido de afirmar que os atores econômicos, apesar de seus interesses, são condicionados pela interação e pela estrutura social, não agindo como átomos isolados, mas dependentes de relações estabelecidas com outras organizações e instituições, sendo a ação das organizações limitada e imersa (*embedded*) por questões cognitivas, políticas, estruturais e culturais, e a arena econômica formatada por uma série de mecanismos sociais, como confiança, cooperação e competição (SWEDBERG, 1993; UZZI, 1997; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016). Autores como Emile Durkheim, Karl Marx e Karl Polanyi contribuem nessa frente ao posicionarem-se contra a ideia de que a esfera econômica é suficientemente autônoma da esfera social – como acreditavam os economistas clássicos –, sendo o mercado proposto pelos modelos neoclássicos fora da realidade do cotidiano econômico, o qual se vê composto por inúmeras conexões sociais no suporte à efetivação das mais diversas transações (GRANOVETTER, 1985; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

A obra de Portes (1998) também destaca o aspecto relacional como importante fonte de poder e influência, reduzindo as distâncias entre as perspectivas econômica e sociológica e, simultaneamente, atraindo a atenção dos formuladores de políticas, ao buscarem por soluções mais econômicas, para os problemas sociais. Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) afirmam que a perspectiva para o estudo de redes baseia-se na colaboração entre instituições e organizações, com ênfase particular à criação de valor e fontes de mecanismos de coordenação, estruturados na interdependência simultânea e recíproca de grupos envolvidos por complexas relações.

Nesse sentido, afirma-se que a sociologia econômica apresenta as bases conceituais para a compreensão da complexidade do estudo de redes, onde o conceito de ator é compreendido como parte de uma sociedade e influenciado por outros atores, e a racionalidade vista como uma variável, diferente da conceituação baseada no *mainstream* da economia (conceito neoclássico), onde ocorre o individualismo metodológico por parte do ator, e a racionalidade é assumida como pressuposto para toda ação econômica (SMELSER; SWEDBERG, 1994; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

As obras de Granovetter (1973), Powell (1990) e Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) pontuam que a análise de redes fornece as ferramentas necessárias para o mapeamento da estrutura de relacionamentos, ou “laços”, baseada em associações horizontais e interdependentes, sendo associadas como fontes de geração de valor e redução de custos. Essas relações interpessoais influenciam não somente o comportamento, como também o desempenho individual e coletivo, gerando externalidades positivas a múltiplos agentes por meio do conhecimento compartilhado (GRANOVETTER, 1985; FELDMAN; AUDRETSCH, 1999; KOGUT, 2000).

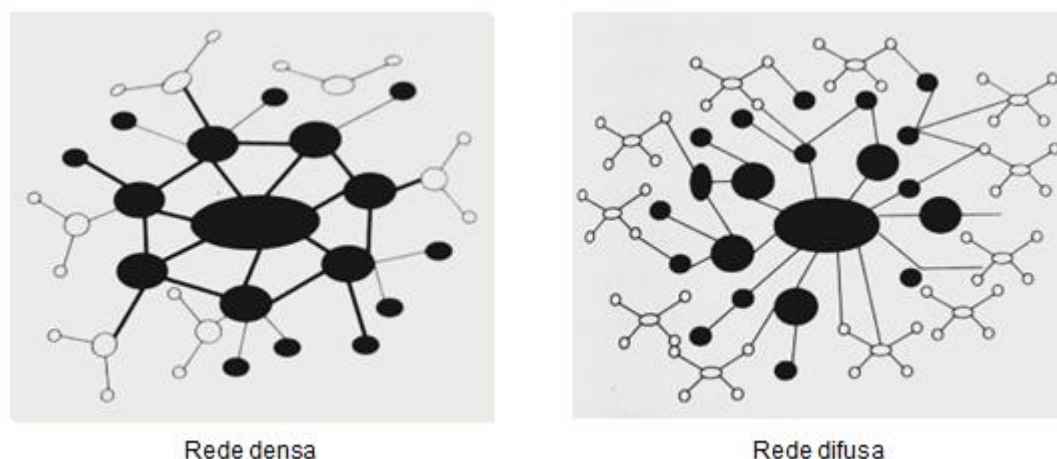
Segundo Wasserman e Faust (1994) e Paulillo, Neto e Garcia (2016), as redes, como forma de análise, buscam compreender como os indivíduos são conectados uns aos outros e como essas relações funcionam como um facilitador para as realizações nos ambientes de estudo, proporcionando ordem e significado para a vida social, sendo as relações expressas por elos ou conexões (*linkages*) entre as unidades de análise, por onde podem fluir tanto recursos materiais e não materiais, quanto a interação física entre os atores considerados.

A obra de Brito (2002) destaca os quatro elementos morfológicos que constituem a estrutura das redes: i) nós, descrito como um conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede, tendo-se as empresas e/ou as atividades como principais perspectivas para o estabelecimento dos mesmos; ii) posições, definindo a localização das empresas ou atividades (nós) no interior da estrutura; iii) ligações (ou *linkages*), determinando o grau de difusão ou densidade dos atores da rede; iv) fluxos, considerando tanto a análise dos fluxos tangíveis (bens, insumos e produtos) quanto intangíveis (informações) das ligações. Waarden (1992) também contribui para a conceituação das redes, destacando que as sete dimensões que devem ser analisadas nessas estruturas são o número e o tipo dos atores, a estratégia dos atores, as regras de conduta, a institucionalização, as relações de poder, a função da rede e a estrutura da mesma.

Wasserman e Faust (1994) e Paulillo, Neto e Garcia (2016) afirmam que a presença de regularidade nas relações entre os atores de uma rede é denominada estrutura, sendo a mesma provida de canais nos quais ocorrem as trocas, ou transferências de informação, de recursos, de bens e de serviços, como também estão presentes as relações de poder, confiança, oportunismo, o controle social, entre outros aspectos. Paulillo, Neto e Garcia (2016) ainda afirmam da possibilidade de participação do ator em redes onde a estrutura é altamente conectada (densa) com relações de longo prazo, como também em redes onde a estrutura é mais difusa, conseguindo informações novas.

A Figura 1 ilustra as estruturas acerca da rede densa e rede difusa a partir da participação de um ator central, onde o grau de interconexão das relações é ilustrado pelos traços mais espessos, presentes nas redes densas.

**Figura 1** - Rede densa e rede difusa



Fonte: Paulillo, Neto e Garcia (2016).

Desse modo, a densidade é compreendida pela intensidade da conexão entre os atores da rede, sendo pontuada como principais características das redes densas: a facilidade no fluxo de informação e recursos, a funcionalidade da mesma como um sistema fechado de normas, padrões e confiança, e a maior agilidade no desenvolvimento de comportamentos e atribuição de sanções, sendo a figura da coesão, relacionada com a densidade (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016). Nesse sentido, Paulillo, Neto e Garcia (2016) afirmam que, do ponto de vista relacional, as redes podem ser classificadas pela presença de conexões fortes (“*strong ties*”) ou conexões fracas (“*weak ties*”).

De acordo com Granovetter (1985), existem dois tipos possíveis de imersão, ou *embeddedness*, em uma rede: o estrutural e o relacional. O *embeddedness* estrutural enfatiza como a posição estrutural de um ator na rede afeta o seu comportamento, enquanto o *embeddedness* relacional focaliza a dependência do comportamento dos atores com a estrutura de mútuas expectativas, sendo o mesmo utilizado como um mecanismo de ganho de informações, confiança, e legitimidade (GRANOVETTER, 1985; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016), as quais podem ser adensadas com o capital social das relações.

As obras de Coleman (1988) e Putnam (1993) afirmam que capital social refere-se às características de uma dada organização social – como o formato em rede, normas e confiança – que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo, manifestando-se por meio de mudanças nas relações interpessoais

a fim de facilitar a ação, sendo consideradas ainda uma pré-condição para a criação de capital humano e desenvolvimento econômico. Putnam (1993; 1995) afirma ainda que, segundo a teoria de capital social, as associações e cooperativas aumentam o nível de confiança social entre seus membros, sendo o capital social mais produtivo em estruturas em rede e seus laços horizontais, se comparado a estruturas mais verticalizadas.

Assim, por capital social, denominam-se as relações densas e difusas, em uma estrutura social onde os atores têm sua permanência baseada na confiança e trocas entre si, sendo obrigados a suportar uns aos outros, e priorizando o desenvolvimento de relações com atores que compartilham de valores similares (BURT, 1992; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016). Nesse sentido, as relações cooperativas entre agentes são destacadas como uma forma de capital social das redes, e onde comportamentos baseados na troca de informações refinadas, reciprocidade e normas cooperativas são possíveis por meio de um maior nível de coesão e densidade entre os atores presentes nesse ambiente (BURT, 1992; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

Frente ao exposto, ainda que o objetivo principal desta obra esteja pautado na estrutura de governança em rede, observa-se que o elemento capital social é importante para a compreensão dos aspectos relacionais dos atores citrícolas, uma vez que elementos como a confiança, o formato das conexões e as normas desenvolvidas, tanto entre os membros cooperados quanto para a classe compradora, surgem como base para o bom funcionamento de um sistema cooperativo.

### 3.2 Rede social aplicada à temática da Governança e Nova Economia Institucional

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), o conceito de redes aplicado à temática da gestão e governança surgiu tendo como principal objetivo atender aos esforços das comunidades científica e empresarial na compreensão e explicação acerca das diversificadas relações entre as organizações (empresas, órgãos públicos, organizações não governamentais etc.) e instituições (regras, normas, convenções etc.).

A tratativa em relação a governança e às redes exige definições claras, sendo a primeira um conceito que avança a fim de explicar um conjunto importante de mecanismos de coordenação dos negócios. Já a segunda, uma forma organizacional alternativa às instituições econômicas tradicionais, como o mercado e a firma, trazendo consigo o destaque em novas estruturas de relacionamentos cada vez menos verticais, bem como importantes resultados para as pessoas, e a possibilidade na redução de custos de transação, sendo a interdisciplinaridade uma ferramenta necessária, a fim de se propor uma tratativa confortável desses fenômenos, por parte do campo científico (PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

Paulillo, Neto e Garcia (2016) destacam a instituição do contrato por Ronald Coase nos anos 30 e a descoberta, a partir de John Nash, nos anos 50, acerca do equilíbrio obtido na relação econômica pela cooperação, como pontos cruciais para o início da agenda de descobertas desses novos fenômenos organizacionais, em que a governança tem o seu surgimento viabilizado exatamente por meio dessas novas instituições econômicas (híbridas), como o contrato, as alianças e a própria rede. Nesse *continuum*, Powell (1990) afirma que o formato híbrido de governança se apresenta sob a forma de ações de cooperação – baseando-se na dependência de relacionamentos, reciprocidade, interesses mútuos, reputação e confiança –, de onde surgem as redes relacionais e as características da interdependência entre os atores, sem que ocorra a perda de autonomia pelos mesmos, seguido pelo compartilhamento de custos e benefícios.

Nessas novas abordagens, conforme já pontuado, a perspectiva baseada na competição oferecida pelo *mainstream* econômico, bem como os pressupostos mais tradicionais da economia, como a informação perfeita, as decisões plenamente racionais e o equilíbrio dos mercados, dão lugar às interpretações alternativas mais consistentes com a realidade, como uma perspectiva baseada na cooperação interorganizacional em rede, tendo como base os conceitos de racionalidade limitada, os custos de transação e a cooperação que ocorre no relacionamento entre atores, podendo resultar em um ambiente de ganho para todas as partes atuantes (PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

Nesse sentido, a formação de redes sociais internas em organizações parecem ter alcançado êxito na geração de melhores condições de sobrevivência aos seus participantes, as quais se utilizam de ações cooperativas e coordenadas, caracterizadas por mecanismos mais horizontais – formais e informais – de



coordenação e relações fortemente coesas e de confiança como base, onde faz-se importante o conhecimento das características desses mecanismos mais horizontais de coordenação dessas redes, a fim de se alcançar a manutenção da cooperação e eficácia da mesma (MÉNARD, 2013; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

A obra de North (1991) já mencionava os benefícios e características de uma rede social densa como forma de organização institucional, onde itens como a coerção informal, o conhecimento particular por parte dos membros do grupo e a preservação da ordem tendo como base o bem-estar coletivo são visualizados como facilitadores para a ocorrência das trocas locais, bem como a minimização dos custos de transação.

Williamson (1991) afirma que as redes podem ser interpretadas como uma relação de contratação não hierárquica, onde os efeitos inerentes à reputação de seus membros são comunicados de forma rápida e acurada, podendo ser consultados por meio da experiência individual e compartilhada, sendo que o efeito da reputação pode atuar como inibidor de comportamentos oportunistas e custos de transação.

Sendo assim, na agenda da economia institucional, a rede está definida como uma forma organizacional que pode complementar o contrato (a governança híbrida de Williamson) na transação da firma, sendo visualizada por meio de uma perspectiva de conjunto de atores econômicos que celebram acordos cooperativos entre si, onde o correto delineamento acerca das regras de alocação de decisões e direitos mostra-se fundamental nesses acordos de cooperação, sendo as normas contratuais projetadas para serem cumpridas (*enforcement*) por meio do arcabouço legal, ou por mecanismos sociais, como a reputação (PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

A obra de Williamson (1998) também já tecia sua afirmativa acerca da importância do contexto social na governança de mercados, ao anunciar que os efeitos da reputação podem operar nos níveis da sociedade, de redes e da própria transação, sendo esses três níveis pertinentes à governança de relações contratuais, as quais se encontram imersas em sociedades e/ou indústrias, onde o bom desempenho da reputação tem a capacidade de minimizar a necessidade de instrumentos de salvaguardas contratuais. Em complemento a essa perspectiva, a obra de Brown (1984) nota que na governança em rede o contrato em si apresenta-

se mais como uma formalização de um entendimento mútuo do que uma obrigação ou cumprimento legal.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), devido ao fato de que na agenda institucional da Economia dos Custos de Transação, de Williamson (1975<sup>17</sup>, 1991, 1996), a confiança sempre foi negligenciada como característica importante na avaliação dos custos de transação – que, segundo o autor, está baseado na ação intencionalmente calculada pelo empresário –, faz-se necessário a identificação de um espaço comum entre as abordagens institucionais aparentemente antagônicas: a visão econômica, baseada nos conceitos de oportunismo e custos de transação como eixos teóricos básicos (e onde a reputação é destacada como componente necessário na formação de redes), e a sociológica, amparada na existência de relações recíprocas e de confiança em arranjos cooperativos.

Na perspectiva de Paulillo, Neto e Garcia (2016), dado que as abordagens no campo da economia (dedicadas à temática da firma, dentre elas a Economia dos Custos de Transação) parecem não ter alcançado êxito na tratativa acerca das especificidades inerentes aos arranjos cooperativos em rede, motiva-se então o surgimento de abordagens mais críticas no campo da Nova Economia Institucional – tendo-se como exemplo a obra de Ménard (2004) – as quais, mesmo continuando alinhadas com a ECT, colocam em evidência os formatos híbridos de governança, dando maior destaque para as razões de sua emergência, bem como para os mecanismos utilizados na coordenação dessas transações econômicas, utilizando-se, para isso, de abordagens de natureza sociológica, como a obra de Powell (1990) e sua perspectiva de redes, onde fatores como a reciprocidade e a confiança são destacados.

De acordo com Ménard (2004, 2013), a confiança surge como um item que poderia minimizar os efeitos do oportunismo e da incerteza nas relações econômicas, e se tornaria operacional por meio de recorrentes transações (que se referem à reputação), podendo-se argumentar então, que a confiança surgiria como uma forma de cálculo nas relações econômicas, premissa que tem sido questionada pela academia, sendo que muitos autores visualizam a confiança como um meio de tornar as transações mais seguras, quando os contratos são incompletos.

---

<sup>17</sup> WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. Nova York: The Free Press, 1975. 286 p.

Segundo a obra de Arrow (1974) e Powell (1990), a confiança destaca-se como um eficiente ‘lubrificante’ na condução das trocas econômicas entre parceiros, reduzindo a complexidade das mesmas de maneira mais eficiente, quando comparado a outras condutas, como autoridade e barganha, em um ambiente onde o formato em rede mostra-se envolto por aspectos particulares e cooperativos, podendo ser sustentado por um período de longo prazo, e onde a qualidade inerente a esse tipo de formatação mostra-se útil na atuação em ambientes cuja incerteza econômica predomina.

Powell (1990) afirma que as formas de organização em rede podem ser caracterizadas pela utilização de mecanismos alternativos de governança, como padrões de reciprocidade de comunicação e trocas, cooperação, fluxo de recursos interdependentes, bem como pela imersão (*embeddedness*) da vida econômica no contexto da estrutura social. Estes seriam mais dependentes de relacionamentos, interesses mútuos e reputação, e menos guiados por uma estrutura de autoridade formal, onde transações sequenciais ocorrem no contexto de interação padrão, juntamente com sanções tipicamente baseadas em padrões normativos – ao contrário de padrões legais –, e representando um modelo viável na economia organizacional.

As características da rede enquanto formato alternativo de governança, quando comparada às configurações através das formas clássicas do mercado e da hierarquia são destacadas por Powell (1990) e apresentadas a seguir por meio da visualização do Quadro 1.

**Quadro 1** - Características das formas de governança

<b>Características</b>	<b>Mercado</b>	<b>Hierarquia</b>	<b>Rede</b>
<b>Coordenação</b>	Contrato - Direito de Propriedade	Comando - Integração Vertical	Complementariedade de forças, informalidade
<b>Meios de comunicação</b>	Preço	Rotina	Contatos formais e informais
<b>Método de solução de conflitos</b>	Ações legais	Normas administrativas, supervisão	Normas de reciprocidade, reputação, legitimidade
<b>Grau de flexibilidade</b>	Alta	Baixa	Média
<b>Grau de confiança entre as partes</b>	Baixo	Médio para alto	Médio para alto
<b>Estado da relação</b>	Suspeitoso	Definido, formalizado	Interesses mútuos
<b>Preferência dos atores</b>	Independente	Dependente	Interdependente

Fonte: Powell (1990) e Paulillo, Neto e Garcia (2016).

Com o avanço da opção institucional híbrida além das clássicas ‘fazer’ ou ‘comprar’, a formatação de redes sociais, enquanto fenômeno organizacional competitivo torna-se assim, solução permanente para a firma definir e coordenar os negócios, sendo as consequências benéficas desses tipos de atuação cooperativas reveladas por meio de vários aspectos, como a melhor qualidade do produto, redução de perdas e menores investimentos em capital fixo, produzindo estruturas produtivas com mais resistência e agilidade, e beneficiando as atuações individuais no oferecimento de maior dinâmica (PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

Ainda, a rede, como formato híbrido de governança, carrega elementos não contemplados por meio de um contrato, como as relações de confiança e o desenvolvimento da reputação, tendo em seu constructo a necessidade de informações eficientes e confiáveis, provenientes de agentes que já se reconhecem e se relacionam como base na reputação, sendo a principal característica desse formato as ligações sociais por intermédio da identidade, a qual tem seu limite baseado nas expectativas, confiança e lealdade, que são permanentemente mantidas e renegociadas (POWELL, 1990; CAPRA, 2008; PAULILLO; NETO; GARCIA, 2016).

Granovetter (1985) e Smelser e Swedberg (1994) destacam a importância do estudo das redes sociais como forma de governança na economia, afirmando que a ação econômica ocorre no interior de uma rede de relações sociais que compõem a estrutura social, sendo a economia estruturalmente imersa (*embedded*) em redes. Assim, Granovetter (1985) e Smelser e Swedberg (1994) afirmam que o funcionamento da economia é diretamente afetado pelas redes, sendo o estudo acerca dessa temática um valioso dispositivo ao demonstrar a atual interconectividade entre indivíduos e organizações na economia, justificando a temática de redes como sendo um dos principais focos dos estudos contemporâneos acerca da governança, e reafirmando as estruturas de relação concreta como geradoras de confiança e desencorajadoras de condutas ilegais no ambiente econômico, ou fora dele.

Nesse cenário, as relações sociais pontuam como sendo as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica, sendo as redes sociais as estruturas que asseguram a função de manutenção da ordem para esse

modo de governança, sendo o oportunismo mitigado e restringido a partir da maior identificação entre os parceiros de transação que, supostamente se tem em maior extensão, considerando uma mesma entidade corporativa (GRANOVETTER, 1985). Em ambientes com essa configuração são criadas condições para a existência de uma densa e estável rede de relações, entendimentos compartilhados e a construção de coalizões, sendo, provavelmente, o principal elemento a fim de se explicar o nível de eficiência desse novo formato organizacional, como também a principal razão para a persistência das pequenas empresas em um contexto de mercado global (GRANOVETTER, 1985).

Ménard (2013) destaca a questão dos 'laços sociais' como um tema em constante crescimento no estudo da sociologia de redes, sendo a confiança o ponto focal para o correto entendimento dessa temática, a qual, segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Sako e Helper (1998), pode ser operada pela convergência de expectativas entre parceiros, o desenvolvimento de uma linguagem comum no procedimento de rotinas e informações, e a transformação de regras tácitas em conhecimento comum por meio de normas compartilhadas. Nesse sentido, a confiança pode ser visualizada como um item que facilita a flexibilidade e a resolução de conflitos, surgindo, por parte de alguns economistas e teóricos da organização, a interpretação de confiança como uma questão de reputação, a qual tem a possibilidade de ocorrência por meio de transações recorrentes entre parceiros, familiaridade, informação e raízes institucionais (ACHROL, 1997; MACLEOD, 2007; MÉNARD, 2013).

A obra de Zylbersztajn (2005) assinala a questão da coordenação e cooperação baseado no formato híbrido de governança em rede ao sistema agroindustrial brasileiro, e pontua que ao considerar a complexa gama de atividades gerenciadas pelos agricultores nos sistemas agroindustriais, o surgimento e estabelecimento de relações contratuais formais e acordos de cooperação informais de longo prazo, apoiados pela reputação ou laços sociais, é destacado. Segundo Zylbersztajn (2005), os contratos são vistos como estruturas de amparo às movimentações no interior desses sistemas, controlando a variabilidade dos produtos e mitigando possíveis riscos presentes nessas estruturas.

Assim, a classe de agricultores no agronegócio brasileiro tem sua formatação baseada também na organização horizontal e na formação de relações contratuais ou acordos informais de produção, sendo as vantagens da cooperação

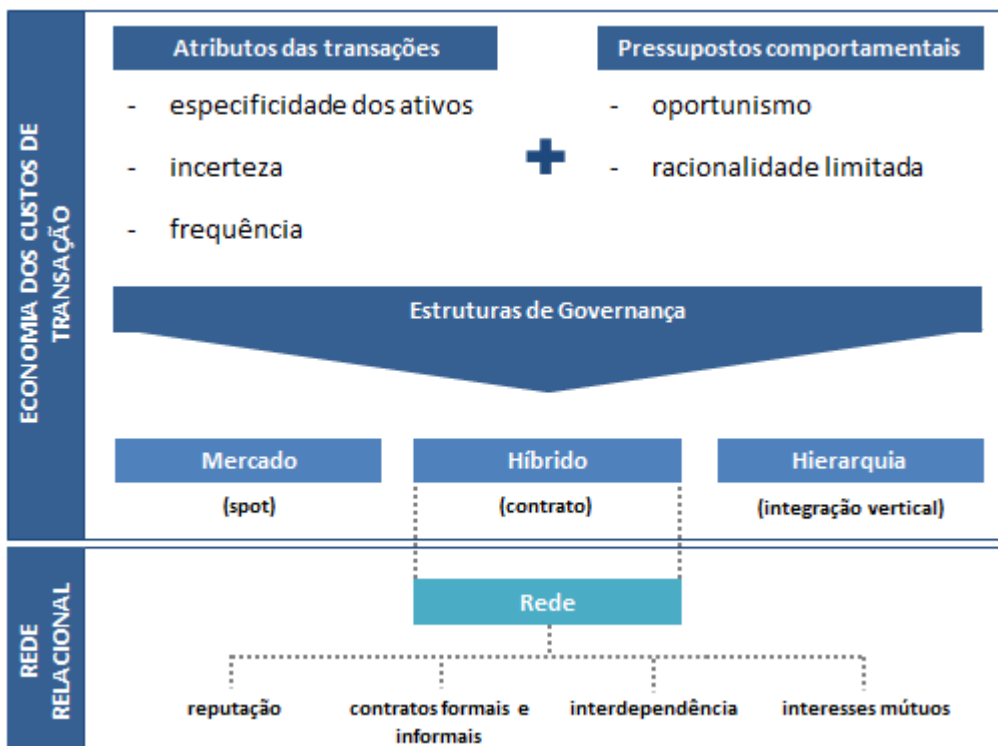
fortemente tratada na literatura de ações coletivas, seja como forma de ganhar em economias de escala, economias de rede, adição de valor de forma seletiva, ou ampliação do potencial de coordenação com a indústria processadora. Ainda, onde as partes têm a possibilidade de serem organizadas privadamente a fim de diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, seja por meio do desenvolvimento de mecanismos com base na reputação dos agentes, nos laços sociais, ou mecanismos sociais geradores de confiança (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Nesse sentido, a literatura de Zylbersztajn e Farina (2010) sustenta que a teoria acerca da governança de redes é passível de um desenvolvimento teórico mais robusto, a fim de se proporcionar uma maior extensão nas análises empíricas, em que as temáticas sobre o mecanismo de governança em rede com foco na eficiência, bem como a presença da confiança e da imersão social nesse contexto, despontam como elementos recorrentes nessa literatura, e promissores para um trabalho empírico. Os autores ainda consideram a reputação como um mecanismo relevante de governança, mesmo afirmando que elementos ligados à reputação não são capazes de eliminar todos os problemas advindos do oportunismo, em uma relação econômica.

Em estudo considerando-se cooperativas do agronegócio, Ménard (2018) destaca a importância da imersão em arranjos específicos e contratos relacionais, bem como a governança baseada em relações estáveis e duradouras na construção da reputação, e na identidade, sendo a dimensão social das relações, no caso das cooperativas, sintetizada pelo papel da confiança e da reputação. Shahzad et al. (2018) também afirmam a importância de mecanismos sociológicos enquanto substitutos da governança contratual, em que os mecanismos de governança econômica possuem um papel mais efetivo na minimização de custos de transação *ex-post*, enquanto os mecanismos de governança sociológica atuam de forma mais efetiva no aumento do comprometimento de relacionamentos.

De maneira conclusiva, a Figura 2 a seguir apresenta uma estrutura analítica considerando as teorias da ECT e Redes, de forma a inter-relacioná-las e considerá-las como estrutura principal a esta pesquisa.

**Figura 2** - Estrutura analítica entre as teorias da ECT e Redes



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Williamson (1979), Powell (1990) e Ménard (2004).

Assim, a teoria da ECT surge como estrutura teórica básica para análise, tendo como suporte a teoria da Agência para definições do oportunismo anterior e posterior à transação, por meio das definições de ‘informação oculta’ e ‘ação oculta’, respectivamente. A teoria de Redes, assim como a ECT, também se apresenta como um dos eixos teóricos principais, encontrando na governança híbrida seu reduto e fonte para investigação, garantindo uma lente analítica alinhada à ECT e ao mesmo tempo, abordando aspectos relacionais com suporte sociológico.

### 3.3 Casos selecionados de governança de redes em cooperativas do agronegócio

Para tecer a contribuição acerca da temática pesquisada, os autores Robinson, Schmid e Barry (2002) abordam as relações entre as partes que transacionam e tomam como exemplo uma cooperativa de produtores rurais de frutas, afirmando que a confiança baseada na reputação e o respeito são importantes, mas características como a simpatia e o cuidado por parte dos agentes

vão além, podendo influenciar positivamente tanto as relações entre os cooperados, como também as relações a montante e a jusante da cadeia produtiva.

Robinson, Schmid e Barry (2002) pontuam o capital social como capaz de internalizar as externalidades por meio do relacionamento em rede, reduzindo custos de transação e aumentando a oportunidade de beneficiamento conjunto, onde características como o compartilhamento de objetivos e experiências, e a coordenação mútua entre os agentes despontam como fatores chave em um ambiente onde a presença de relacionamento entre as partes, bem como a troca de bens sócioemocionais e materiais é visualizada como fator estratégico.

Em casos em que há a incompletude contratual, a confiança surge como base das relações comerciais, sendo compreendida como uma projeção de experiências passadas, mas não garantindo a proteção total contra pressupostos como o oportunismo, podendo este ser evitado com a inclusão de altos níveis de coordenação entre os agentes (ROBINSON; SCHMID; BARRY, 2002). Robinson, Schmid e Barry (2002) ainda destacam o reconhecimento por parte dos economistas agrícolas, da importância das relações nas transações econômicas, afirmando ainda que há redução de riscos e comportamentos oportunistas em transações que envolvam relacionamentos de confiança e simpatia, alertando também para a possibilidade de exclusão e discriminação com outros agentes que não façam parte da mesma rede.

Abramovay, Magalhães e Schroder (2008) tecem suas pesquisas por meio da comparação de *performance* e repercussão regional de duas cooperativas de produtores rurais localizadas no sul do Brasil, sendo ambas as organizações caracterizadas como detentoras de fortes laços de identidade como base, em que os autores destacam a cooperativa de crédito como tendo sua existência dependente da mobilização social e confiança entre os produtores como base para a concessão de empréstimos e demais atividades financeiras, atrelando sua própria existência como derivada do formato em rede e laços sociais.

A cooperação entre grupos organizados contribuem para a criação de um ambiente de confiança favorável ao investimento, beneficiando o processo de desenvolvimento como um todo, onde há como definição de capital social o 'investimento em relações sociais com a expectativa de retorno de mercado', sendo a natureza do formato em rede e a construção da identidade, fatores que auxiliam na estabilização econômica do grupo, enfatizando aqui, o conceito de imersão social na



ação econômica, como também a preferência pela realização de negociações em redes baseadas na proximidade social e confiança, a fim de se resguardar contra características como o oportunismo (ABRAMOVAY; MAGALHÃES; SCHRODER, 2008).

Segundo Abramovay, Magalhães e Schroder (2008), o formato em rede adotado pelas cooperativas facilita o acesso dos cooperados a negócios locais, a líderes políticos, e à informação de maneira geral, contribuindo para o conhecimento e desenvolvimento acerca da dinâmica econômica do território, reduzindo riscos e identificando novas opções de mercado e oportunidades econômicas, sendo os líderes dessas organizações imergidos em uma ampla rede de relações sociais e laços, possibilitando-os na disposição de uma visão estratégica da realidade social e conjuntura financeira.

O trabalho de Brito et al. (2015) conduz uma investigação empírica a fim de verificar se o envolvimento de produtores de leite em arranjos horizontais – cooperativas – auxiliam na diminuição da assimetria de informações, sendo conduzida uma comparação entre dois grupos de produtores participantes e não participantes desses arranjos, concluindo-se então, a importância dessas organizações no aumento do acesso à informação e criação de um ambiente com menor assimetria informacional e, conseqüentemente, menor risco, quando comparados com produtores que não fazem parte desses arranjos.

Os autores tomam como base as teorias acerca da Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação, a fim de suportarem os pressupostos do oportunismo causado pela assimetria de informações como característica das transações econômicas, bem como a troca de informações entre agentes de uma cooperativa como atitude auxiliadora na estabilização do sistema de produção, reduzindo os riscos de comportamentos oportunistas. A coordenação em rede entre os pequenos produtores desponta como fator de importância a fim de minimizar a desigualdade de poder nas transações a jusante e a montante da cadeia produtiva (BRITO et al., 2015).

Na perspectiva de Brito et al. (2015), o poder de barganha dos agentes em uma transação econômica muitas vezes é resultado do estabelecimento de estruturas sociais na produção rural, obtida principalmente por meio do formato em rede entre produtores, no qual se atesta que a participação em arranjos horizontais por parte dos mesmos, além de promover informação acerca do ambiente

econômico, torna seus membros menos suscetíveis a comportamentos oportunistas por parte dos compradores nas transações, como também menos sujeitos aos riscos na atividade leiteira, indicando a importância dos arranjos horizontais entre produtores rurais.

Na literatura de Barra e Ladeira (2016), a contextualização do ambiente institucional do sistema agroindustrial do café no Brasil é realizada, sendo esse sistema produtivo marcado por altos custos de transação, resultantes da alta especificidade de ativos e assimetria de informação, e da possibilidade de oportunismo, em que um conjunto de associações e cooperativas denominado Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) é selecionado como principal objeto de análise, representando um mecanismo de coordenação construído externo às firmas.

Percebe-se por meio do estudo, segundo os autores, que a reputação dos participantes de uma rede influencia os compradores no tocante à segurança no estabelecimento dos negócios, já que a possível utilização de práticas oportunistas por um fornecedor tem o potencial de gerar a desaprovação por parte de todos os membros da rede, tornando-se um mecanismo de salvaguarda informal que reduz a possibilidade de ações condenáveis e diminui os custos de transação, em um ambiente onde as ações econômicas dos agentes estão inseridas em *embeddedness* (redes sociais), sendo geradoras de capital social e capaz de reduzir oportunismos e criar confiança (BARRA; LADEIRA, 2016).

Assim, na perspectiva desses autores, as associações e cooperativas colaboram para a coordenação do sistema agroindustrial do café, já que as transações realizadas nessa cadeia tendem a ser feitas dentro de um ambiente de incerteza e com altos custos de transação, demandando salvaguardas formais, como os contratos, e informais, em que se destaca a atuação das associações e cooperativas, e seu papel significativo no desempenho de sistemas produtivos agroindustriais.

Da mesma maneira, Singulano (2016) também tem como foco de estudo o mercado de café no Brasil, delimitando como análise a região das Matas de Minas, e afirmando ser um mercado caracterizado pelo controle dos intermediários sobre as formas de coordenação das transações, em que se utiliza também da abordagem acerca da Economia dos Custos de Transação e sociologia de mercados a fim de compreender a busca dos produtores por formas de articulação comercial, pautado

principalmente por meio das cooperativas de produção, que tem experimentado uma fase de florescimento nessa região, representando formas de proteção diante do ambiente de um mercado globalizado.

A cadeia de produção e comercialização do café nas Matas de Minas conta com produtores de um lado e exportadores do outro, em uma estrutura mercantil marcada pela grande assimetria de informações e que tende a beneficiar os agentes a jusante na cadeia em detrimento dos produtores, contribuindo para o oportunismo nas transações entre produtores e compradores, sendo a criação de mecanismos como as cooperativas em rede, constituída por laços sociais de confiança e parentesco, importantes opções de comercialização para os produtores nesse contexto (SINGULANO, 2016).

Segundo o autor, a organização dos produtores em rede possibilita uma vantagem até mesmo no preço pago pelo produto, mesmo quando o preço de mercado não tem sua remuneração bem recebida pelos produtores, sendo estes capazes de atuar na construção da qualidade e agregação de valor ao produto final, em relações contratuais que se caracterizam pela maior durabilidade e confiança, muitas vezes, substituindo os mecanismos de certificação. Na perspectiva dos produtores, a comercialização por meio de cooperativas seria a forma de coordenação que permitiria reduzir ao máximo os custos de transação e o comportamento oportunista dos agentes, sendo, portanto, a estrutura de governança esperada por essa classe (SINGULANO, 2016).

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CITRÍCOLA

Este capítulo tem como objetivo a apresentação e caracterização do setor citrícola brasileiro, e encontra-se dividido em três seções. A seção 4.1 traz como abordagem um breve histórico e posicionamento do setor citrícola brasileiro, caracterizando alguns registros históricos importantes, os propulsores do crescimento da indústria nacional e o posicionamento econômico atual. A seção 4.2 tem seu desenvolvimento baseado nos arranjos institucionais, poder e concentração de mercado no SAG citrícola, onde se descreve a evolução da coordenação baseada nos arranjos institucionais, bem como a organização da transação nesse setor. Por fim, a seção 4.3 aborda o papel das associações e cooperativas no SAG citrícola, onde pontos referentes ao histórico e criação dessas instituições, bem como a atuação e importância das mesmas para o pequeno produtor, são apresentados.

### 4.1 Breve histórico e posicionamento mundial do setor citrícola brasileiro

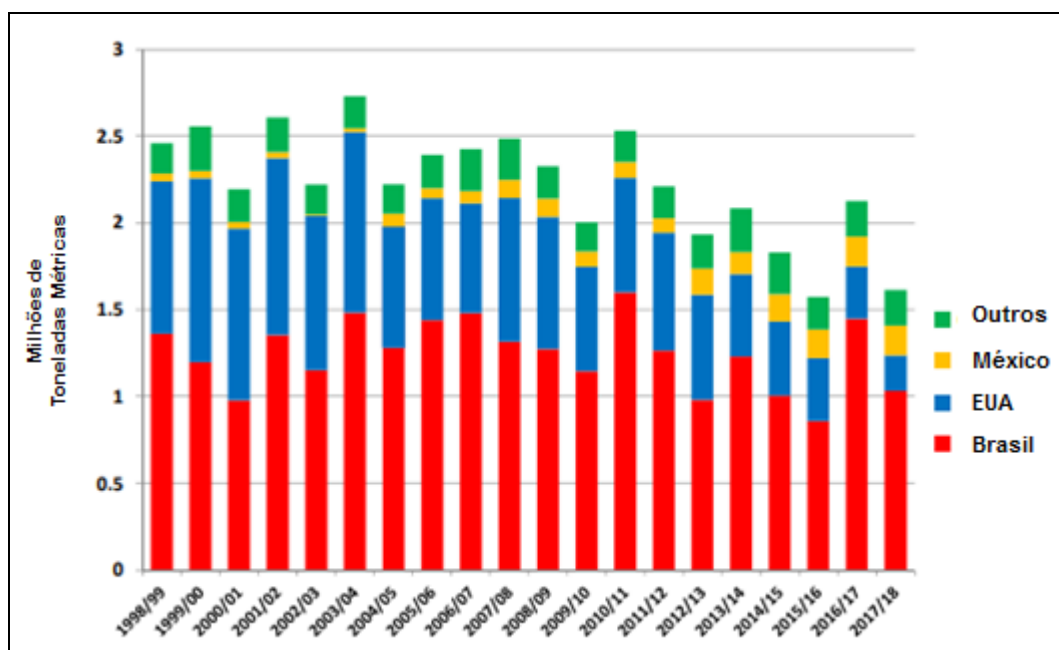
Registros apontam que a laranja é originária do sul asiático, provavelmente da China, sendo introduzida no Brasil logo no início da colonização e encontrando no país melhores condições para vegetar e produzir do que nas próprias regiões de origem. A cultura se expandiu por todo o território nacional e seguindo os caminhos da cafeicultura (sendo o avanço e a consolidação da atividade proporcionada pelo desenvolvimento de tecnologia por parte dos órgãos governamentais ligados ao setor) alcançou um período de plena expansão e ganhou notável importância econômica durante os anos de 1920 a 1940 (NEVES et al., 2010).

Ainda segundo Paulillo (2006) e Neves et al. (2010), o grande propulsor do crescimento da indústria cítrica brasileira foi a geada que atingiu a Flórida (Estados Unidos) em 1962, até então, o maior produtor mundial de laranja e suco, bem como de outras sucessivas geadas nos anos de 1977, 1981, 1982, 1983, 1985 e 1989. Essas sucessivas geadas, somadas ao aumento no consumo de suco de laranja na Europa nos anos 80 – onde o Brasil despontou a fim de preencher essa

lacuna de mercado – firmou as exportações de suco de laranja brasileiro no cenário internacional, entrando em uma fase de franca expansão (PAULILLO, 2006; NEVES et al., 2010).

A produção mundial de suco de laranja durante o período de 1998 a 2018 e os principais países produtores, com destaque para a atuação do Brasil, são apresentados no Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Produção mundial de suco de laranja, por país, de 1998 a 2018 (MMT)



Fonte: USDA (2018).

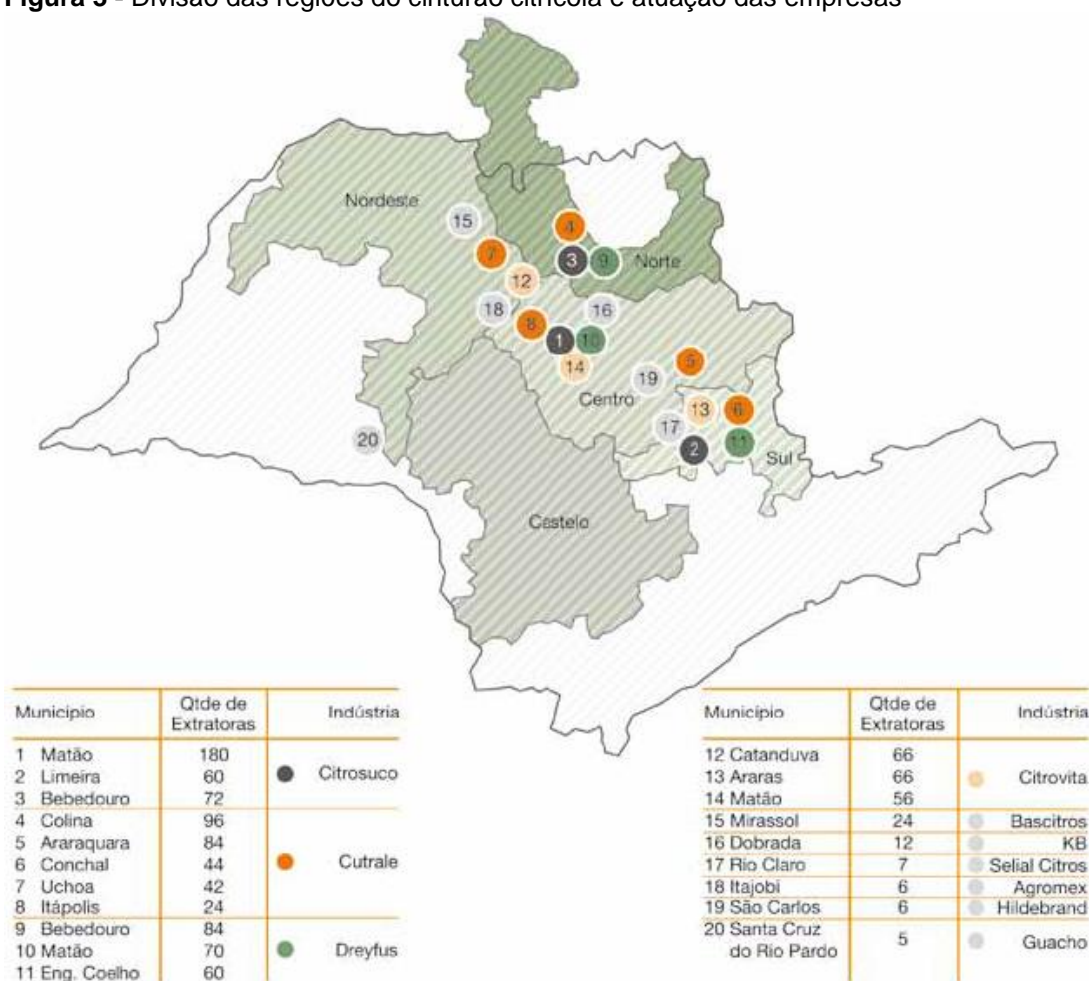
Atualmente o Brasil destaca-se como o mais importante fornecedor de suco de laranja do mundo, sendo responsável por 34% da produção mundial de laranja e respondendo por 56% da produção mundial de suco de laranja, sendo 97% desse total destinados às exportações, garantindo uma participação no mercado global de 76% para o Brasil (NEVES, TROMBIN, 2017).

De acordo com Neves e Trombin (2017), a atividade citrícola encontra sua predominância em 350 municípios do estado de São Paulo e Triângulo Mineiro – o cinturão citrícola – por onde estão espalhadas 12 mil fazendas que cultivam a fruta, contabilizando 192 milhões de árvores, entre produtivas e não produtivas, e um parque citrícola de cerca de 450 mil hectares, em uma cultura que gera cerca de 200 mil empregos diretos e indiretos, e um PIB de US\$ 6,5 bilhões de dólares em todos os elos de sua cadeia produtiva.

A região norte do estado de São Paulo é, historicamente, a região mais importante para a produção da fruta, com destaque para as cidades de Bebedouro e Matão, contudo, a citricultura na região sul do estado também tem crescido de forma exponencial, principalmente por conta do impacto negativo que doenças como o *greening*<sup>18</sup>, bem como significativas alterações no regime de chuvas, causaram na região norte (CITRUSBR, 2011).

O mapa do cinturão citrícola, bem como suas divisões e empresas atuantes, é evidenciado por meio da Figura 3, abaixo.

**Figura 3 -** Divisão das regiões do cinturão citrícola e atuação das empresas



Fonte: Elaborado por Markestrat, a partir da CitrusBR.

<sup>18</sup> O *greening*, ou HLB, é a mais destrutiva doença dos citros no Brasil, sendo causada por uma bactéria que ataca toda a planta, deixando as folhas amareladas e mosqueadas (FUNDECITRUS, 2018).

O cinturão citrícola está dividido em cinco macrorregiões: Centro, Sul, Norte, Nordeste e Castelo, possuindo pomares dotados de tecnologia, um consolidado parque processador de suco, infraestrutura de transporte e embarque no porto, navios de transporte e terminais no exterior, onde as principais empresas do ramo – Cutrale, CitroSuco/Citrovita e Dreyfus – possuem suas operações (CITRUSBR, 2011; ITO, 2014; BARROS et al., 2016).

#### 4.2 Arranjos institucionais, poder e concentração de mercado no SAG citrícola

A questão acerca da coordenação do setor citrícola no Brasil está na existência, permanência e perenidade de uma rede política que opera em torno dos interesses das grandes empresas processadoras de suco de laranja, datados desde o período embrionário da citricultura no Brasil, em 1963, até os dias de hoje, em que são definidos os processos de governança, normas e regras, políticas setoriais, preços de mercado e modos de contratação (PAULILLO, 2006; ITO, 2014).

A evolução dos arranjos institucionais no SAG citrícola, desde os primórdios da ascensão da citricultura no Brasil, pode ser visualizada no Quadro 2, com destaque para a atuação dos agentes econômicos durante todo o período, principalmente a Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos (ABECITRUS) entre 1986 e 1995, e a CitrusBR, de 1995 até os dias de hoje.

**Quadro 2** - Descrição da Evolução e Mudanças dos Arranjos Institucionais do SAG Citrícola Paulista

Período	Descrição do Arranjo Institucional	Eventos Desencadeadores	Principais Agentes Econômicos	Estrutura de Governança
<b>Período Embrionário (1963-1970)</b>	Grandes citricultores realizam integração vertical para frente (processamento de suco)	Expectativa de lucro não atendida nos mercados internacionais; aumento do preço do suco	Suconasa, Cutrale, Citrosuco e Citrobrasil	Integração vertical para frente dos grandes citricultores e transações de mercado <i>spot</i>
<b>Crescimento e Especialização (1970-1986)</b>	Negociações coletivas intermediadas pelo Comitê Citros	Aumento do tamanho do mercado, especialização e investimentos específicos	Associtrus e Abrasucos	Primordialmente formas híbridas com o Comitê Citros; diminuição significativa do nível de integração vertical
<b>Negociações coletivas e privadas: O Contrato-Padrão (1986-1995)</b>	Adoção de contrato-padrão entre citricultores e processadores de suco	Aumento de preços do suco e alterações no ambiente institucional brasileiro	Associtrus, Anic e Abecitrus	Primordialmente formas híbridas pelo contrato-padrão; aumento moderado de integração vertical para trás dos processadores de suco
<b>Pós-intervenção do CADE: Integração Vertical e Negociações Individuais (1995-2011)</b>	Negociações individuais entre citricultores e indústria processadora; aumento da integração vertical parcial para trás dos processadores de suco	Mudanças na regra do jogo pela intervenção do CADE; mudança tecnológica no sistema logístico de distribuição de suco	Cargill (introduz tecnologia de distribuição de suco), Cutrale, Citrosuco, Dreyfus, Citrovida e CitrusBR (entidade de representação mais atuante)	Enfraquecimento das formas híbridas; aumento da Integração Vertical parcial para trás dos processadores de suco

Fonte: Adaptado de Ito (2014).

Percebe-se, por meio da visualização do Quadro 2, que a integração vertical sempre esteve presente enquanto estrutura de governança no SAG citrícola paulista, seja por meio da decisão dos citricultores em processar sua própria fruta para a fabricação do suco – ocorrido no período embrionário – ou por meio do movimento de decisão da indústria processadora de suco na plantação de pomares próprios. Tais movimentos, conforme apresentado na tabela, valem-se de importantes eventos desencadeadores no cenário político/econômico como pano de fundo, juntamente com a representatividade dos agentes nos arranjos institucionais descritos, seguido pela permanente intermediação de instituições pautadas na defesa de interesses por parte dos elos dessa cadeia.

Destaca-se no ano de 2012, uma tentativa de mudança e modernização no arranjo institucional citrícola por meio da criação de um conselho setorial



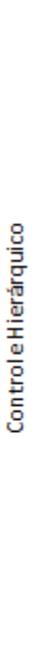
denominado Consecitrus, com o objetivo de diminuir a assimetria de informações entre produtores da fruta e empresas processadoras do suco, em uma base transparente de negociações e acordos. Porém, a formação do conselho foi reprovada pelo CADE em setembro de 2017, que alegou disparidade na formação do mesmo para a elaboração de um estatuto, conforme já comentado.

De acordo com a obra de Ito (2014), tanto a citricultura quanto a atividade industrial de processamento de suco possuem muitos investimentos em ativos específicos, em que as partes envolvidas ficam expostas a ações de renegociações oportunistas, em transações entre citricultores e processadores de suco que podem se desenvolver de diversas formas, a fim de oferecer mecanismos de coordenação para lidar com esses problemas, utilizando-se de formas de organização com diferentes níveis de coordenação hierárquica.

Neves et al. (2007) aponta nove diferentes tipos de transação que podem ser encontrados no SAG citrícola, em um ambiente onde as firmas processadoras de suco utilizam-se de uma combinação de mais de um desses tipos de transação simultaneamente, organizando as transações de forma mista. O Quadro 3 apresenta os nove tipos de organização da transação, bem como a classificação dos mesmos através do controle hierárquico implantado.

Percebe-se, conforme ilustrado no quadro a seguir, que a tipologia da transação no SAG citrícola varia desde os modelos menos hierarquizados, com relações diretas de compra e venda (spot), até modelos onde prevalece o controle hierárquico por parte da indústria processadora de suco, em que o modelo de integração vertical (com pomares pertencentes à própria indústria processadora) é adotado, sendo esse último uma crescente vertente por parte da indústria, que visa a diminuição de custos e o aumento do controle nesse sistema, e uma preocupação por parte dos produtores da fruta – principalmente os pequenos produtores –, que cada vez mais tem a necessidade de encontrar alternativas economicamente viáveis para o escoamento de seu produto, bem como sua manutenção no SAG da laranja.

**Quadro 3** - Tipologia da Organização da Transação no SAG citrícola

		Tipologia da Transação	Descrição
Controle Hierárquico 	Maior	Integração Vertical	Firma processadora de suco é proprietária dos pomares. Não há compra de laranja.
		Arrendamento	Contrato de longo prazo - Firma processadora de suco aluga unidade rural por um preço predeterminado e fixo para o desenvolvimento da atividade de produção de laranja.
		Parceria Integral	Contrato de longo prazo - Firma processadora de suco investe e opera unidade rural com o pagamento pelo uso da área produtiva feita em produto. Indústria garante a compra da fruta pelo preço de mercado.
		Parceria com Fomento	Contrato de longo prazo - Firma processadora de suco fornece insumo e assistência técnica para que o citricultor opere a unidade rural. Preço da fruta envolve parcela fixa e parcela variável de acordo com o preço do suco no mercado internacional.
		<i>Toll Processing</i>	Citricultor realiza processamento de sua fruta via arrendamento da fábrica (total ou parcial) e fica responsável pela comercialização dos produtos derivados.
		Contrato Flex (gatilho)	Contrato de suprimento (2 a 5 anos de duração) - Baseado em parcela fixa e parcela variável de acordo com o preço do suco no mercado internacional.
		Contrato Fixo	Contrato de suprimento (2 a 5 anos de duração) - Baseado em preço fixo.
		Contrato Safra	Contrato de suprimento (válido para uma safra) - Normalmente com preço fixo.
	Menor	Contrato <i>Spot</i>	Venda da fruta em transações de mercado spot, em momento próximo à colheita.

Fonte: Adaptado de Ito (2014), a partir de Neves et al. (2007).

Segundo Carvalho (2015), com a crescente verticalização por parte da indústria processadora, os pequenos, médios e grandes produtores começaram a ser ‘taxados’ de ineficientes devido ao baixo (ou nulo) poder de barganha e lucratividade frente às negociações junto às firmas, associado à queda de produtividade dos pomares, devido principalmente ao aumento dos custos de produção dado o crescente ataque de novas pragas e doenças, em um cenário em que os investimentos em tecnologia e o avanço em técnicas de gestão têm se mostrado cada vez mais necessários para a permanência nessa cadeia.

A concentração industrial no SAG citrícola, segundo Paulillo (2006), mostra-se como uma característica estrutural que pouco se alterou ao longo do tempo, sendo um aspecto importante para a compreensão desse ambiente institucional, em que a existência de um reduzido número de empresas atuantes, aliados à homogeneidade de interesses, revelou condições mais fáceis de aglutinação quanto aos objetivos do segmento processador, em uma cadeia onde os maiores grupos processadores sempre responderam por mais de 70% da produção de suco concentrado.

Neves et al. (2010) constata o aumento da participação das propriedades de maior porte na quantidade de árvores do cinturão citrícola, indicando que a produção de laranja com alta tecnologia e escala de produção mostra-se necessária para a viabilidade econômica da atividade, e compara o caso citrícola com a cultura da soja presente no estado do Mato Grosso, onde cerca de 20% de toda a soja plantada no estado fora cultivada pelos 20 maiores grupos, denotando que a concentração na atividade agrícola é um fato em quase todas as culturas agroindustriais. Neves et al. (2010) traz ainda como principais exemplos de concentração na atividade agrícola os setores de carnes bovina e suína, papel e celulose, cana-de-açúcar e frango, ocorrendo também em setores fora do agronegócio, como é o caso do setor bancário, automotivo, mineração e varejo, servindo inclusive, como pauta para recentes estudos de base nacional e internacional, acerca da lógica de concentração em setores que requerem investimentos em ativos físicos e tecnológicos.

Nessa vertente, a estagnação do modelo de governança do complexo citrícola fica evidenciada pela alta dependência do citricultor junto à indústria processadora na comercialização da laranja - já que esse último apresenta-se como o único canal de comercialização consolidado e capaz de absorver a laranja excedente - e pela baixa dependência da indústria para com os citricultores, dada a alta capacidade de abastecimento dos pomares próprios da indústria, criando distorções endógenas à cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja (CARVALHO, 2015).

A questão acerca da situação do pequeno produtor no SAG citrícola é pontuada por Figueiredo, Souza e Paulillo (2013), que alertam para a crescente concentração da produção em propriedades maiores<sup>19</sup> e a redução da participação dos pequenos e médios produtores, principalmente no que tange à produção e número de imóveis, sendo essa tendência acompanhada pelo crescimento da

---

<sup>19</sup> De acordo com o último levantamento realizado pela CitrusBR, na safra de 2009/10, acerca do tamanho dos ofertantes do produto laranja, a maioria dos produtores do cinturão citrícola eram de pequeno porte (87%), somando cerca de 11.000 produtores que realizavam sua atividade em propriedades com menos de 20 mil árvores. Em segundo lugar estariam os produtores de médio porte (11%), compreendendo cerca de 1.500 produtores com propriedades entre 20 e 199 mil árvores; Em terceiro lugar, mas somando a parcela mais representativa em termos de posses, temos os produtores de grande porte (2%), compreendendo aproximadamente 120 produtores com propriedades acima de 200 mil árvores (CITRUSBR, 2011).

verticalização e do plantio de pomares por parte das próprias empresas produtoras de suco.

Segundo Azevedo (1996), em estudo empírico realizado na década de 1990 sobre a temática, a formação de pomares próprios por parte da indústria citrícola no Brasil tinha um papel mais importante em termos de ganho de poder de barganha junto a produtores independentes de laranja, do que em termos de ganhos de eficiência. Já segundo Neves et al. (2010), a consolidação por parte da indústria processadora se justifica pela busca dos ganhos de eficiência gerados pela economia de escala, como, por exemplo, diluição dos custos fixos, possibilidade de montagem de sistema eficiente de armazenagem e transporte marítimo à granel, bem como o acesso ao capital e taxas competitivas (NEVES et al., 2010). Assim, pode-se inferir a partir das obras analisadas – e considerando a época em que foram realizadas – que talvez, os problemas fitossanitários do setor passaram a requerer maior nível de controle, nas últimas duas décadas.

A pesquisa de Figueiredo, Souza e Paulillo (2013) demonstrou também que há indícios de poder de mercado por parte das empresas processadoras de suco de laranja no Brasil, quando em negociação de compra de laranja junto a citricultores, expondo situações como o repasse de variações significativas no preço pago ao produtor quando o preço do suco está caindo, e variações não significativas quando o preço do suco está subindo, bem como o repasse zero no curto prazo para os preços pagos ao produtor quando há acréscimo nos preços do suco, e repasse significativo - imediato ou a curto prazo - para as flutuações negativas nos preços da indústria.

Nesse sentido, algumas associações de representação vêm realizando esforços para assumir o papel de coordenação em defesa dos citricultores, porém, com certa dificuldade, já que a quantidade e diversidade de associações são pluralizadas, diferentemente do perfil homogêneo e com elevada concentração industrial por parte da indústria processadora<sup>20</sup>, segundo Ito (2014). As principais associações de representação são Associação Brasileira de Citricultores (Associtrus) e Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo (FAESP), contando também com a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo

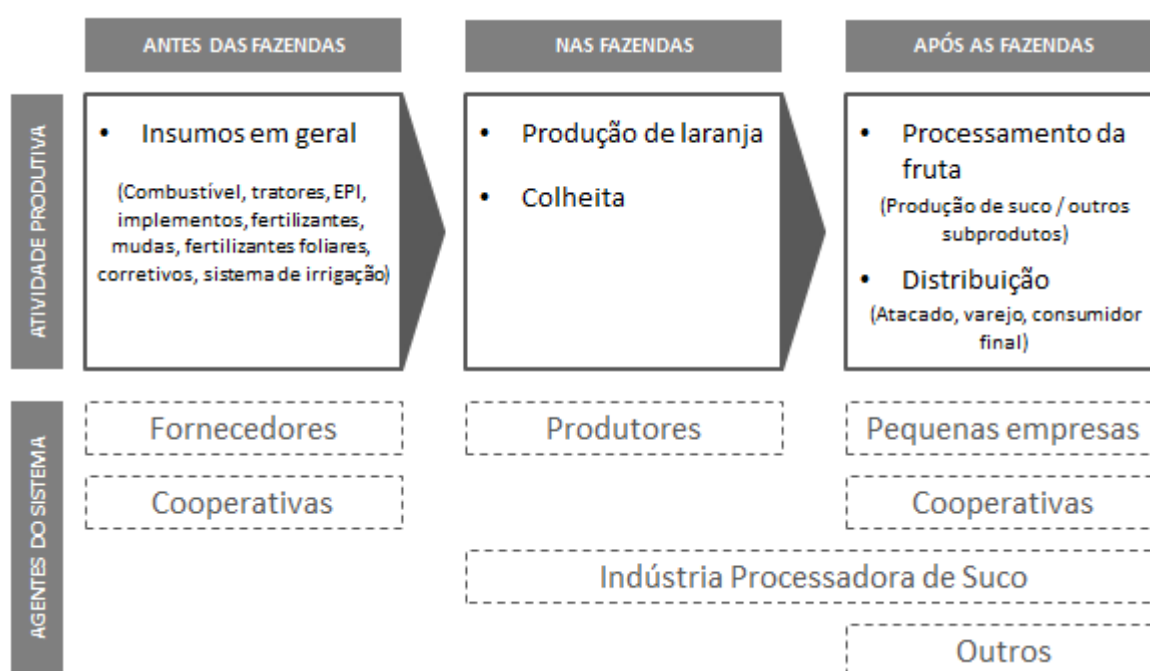
---

<sup>20</sup> As três maiores empresas processadoras de suco de laranja no Brasil são Cutrale, CitroSuco/Citrovita (pós-fusão) e Dreyfus, sendo responsáveis por mais de 96% de participação no mercado nacional (Ito, 2014).

(Coopercitrus), a Sociedade Rural Brasileira (SRB), Cooperativa Agroindustrial de Maringá (Cocamar), Associação de Citricultores da Região de Limeira (Alicitros), União de Produtores de Citros (Unicitrus) etc (ITO, 2014).

A Figura 4 apresenta um fluxograma da cadeia produtiva da laranja, onde são consideradas as atividades produtivas da cultura e os principais agentes responsáveis no sistema, segmentadas a partir das ocorrências antes, entre e após as fazendas.

**Figura 4** – Fluxograma da cadeia produtiva da laranja considerando a atividade produtiva e agentes do sistema



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Neves et al. (2010) e CitrusBr (2011).

Conforme visualizado por meio da Figura 4, o conjunto de atividades das três etapas da cadeia produtiva da laranja é executado por agentes distintos, como também por agentes similares em etapas distintas, como é o caso da indústria processadora de suco, que atua tanto em sua atividade principal de processamento da fruta, como também na plantação de pomares, produção e colheita da laranja, conforme já pontuado. Outro exemplo é a atuação das cooperativas, com suas atividades estando concentradas tanto no fornecimento de insumos para a produção da fruta antes das fazendas e no processamento da fruta para a produção de suco

após as fazendas, surgindo como possível alternativa aos pequenos produtores que não têm sua produção escoada para as grandes indústrias processadoras.

#### 4.3 O papel das associações e cooperativas no SAG citrícola

Zylbersztajn e Neves (2000) afirmam que a competitividade de um sistema agroindustrial pode ser observada em três níveis: o das políticas públicas, das estratégias privadas, e das estratégias coletivas, sendo esse último formado por associações e cooperativas inter e intrassegmentos, contando com investimentos conjuntos em marketing e tecnologia, intercâmbio de informações, certificações de qualidade e sustentabilidade, bem como a pressão contra o protecionismo mundial.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (2019), define-se por cooperativa uma associação autônoma de pessoas voluntariamente unidas a fim de fazer frente a suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada. Em âmbito histórico, a primeira cooperativa teve sua fundação no ano de 1844, na cidade de Rochdale, interior da Inglaterra, sendo formada por 28 trabalhadores que se uniram para a criação de um armazém, o qual tinha como objetivo a economia de escala por meio da compra em grandes quantidades, e a divisão igualitária dos ganhos entre seus membros (OCB, 2019).

As cooperativas estão baseadas em valores como a autoajuda, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, como também em princípios de adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, OCB, 2019). A administração básica de uma cooperativa, segundo Henrij (2005), passa pela formação por parte dos associados de uma Assembleia Geral (AG), a qual se reúne pelo menos uma vez ao ano a fim de decidir importantes tópicos, como a composição dos membros do Conselho de Administração (CA) e do Conselho Fiscal (CF), responsáveis pela gestão e execução orçamentária da cooperativa, respectivamente.

Dados apontam que mais de 12% da população mundial é cooperada nas mais de 3 milhões de cooperativas existentes, gerando cerca de 250 milhões de

empregos em mais de 100 países no mundo (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, OCB, 2019). No Brasil, o movimento cooperativo teve início oficial no ano de 1889, em Minas Gerais, com a criação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, tendo como principal foco o consumo de produtos agrícolas, sendo em 1906 o surgimento da primeira cooperativa agropecuária em território nacional, idealizada por produtores rurais e por imigrantes, principalmente de origem alemã e italiana (OCB, 2019).

Beverland e Lindgreen (2007), e Boland e Barton (2013) afirmam que a cooperativa é um arranjo institucional voltado ao associado e não ao lucro, destacando a relação tríplice que os agricultores têm com a cooperativa a qual participam: transação (uso), propriedade e controle. Segundo Cechin (2014), os principais benefícios das cooperativas agropecuárias para os produtores rurais concentram-se na barganha por melhores preços, possibilidade de agregação de valor ao produto e acesso a mercados e tecnologias. Bonus (1986) e Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) atestam que há a formação da interdependência recíproca entre produtores rurais em cooperativas locais, sendo resultado do conhecimento pessoal íntimo e fortes laços sociais entre seus membros, uma característica distinta de comunidades rurais.

Nesse sentido, as cooperativas agropecuárias no Brasil são reconhecidamente organizações que agregam valor e distribuem renda, contribuindo com quase metade da produção do agronegócio brasileiro, e tendo significativa participação na produção de itens, como soja, suínos, frango, algodão, leite e trigo (OCB, 2019). As exportações provenientes das cooperativas agroindustriais brasileiras concentram-se principalmente em itens como açúcar refinado, soja em grão, carne de frango, farelo de soja, café em grão e etanol, os quais respondem por 87% do montante exportado por essas entidades (OCB, 2019).

No setor citrícola, de acordo com Paulillo (2006), foi em meados dos anos de 1950 que surgiu a primeira organização de produtores em prol da criação de uma cooperativa, a qual era voltada para a comercialização de laranjas *in natura*, realizando até mesmo uma operação de exportação para a Europa. A melhora na compra de insumos para os pomares, bem como o compartilhamento de recursos, riscos e ganhos nas transações, levaram à criação de mais associações voltadas ao cooperativismo nos anos 60, movimento que continuou em franca expansão (PAULILLO, 2006).

A criação de associações de representação, segundo Paulillo (2006), deu-se em período um pouco mais tardio quando comparado às cooperativas, ocorrendo em meados dos anos 70 e no auge do período de regulação estatal, sendo a criação das mesmas impulsionadas pelo Estado, no anseio de estimular e aprimorar o intercâmbio entre os agentes produtivos da rede citrícola, movimento que também apresentou crescimento durante os anos, corroborando a criação de formatos plurais e pulverizados, a fim de conferir maior representatividade ao produtor de laranja, conforme pontuado no tópico anterior.

Segundo Paulillo e Moraes (2009) e Belik, Paulillo e Vian (2012), de maneira conjunta, a atuação das associações de classe e cooperativas de produtores se faz presente na história do SAG citrícola desde o período embrionário da citricultura, no ano de 1963, passando pelas fases de crescimento e especialização, até a adoção do contrato-padrão entre citricultores e processadores de suco, ato que se deu principalmente por intermédio das associações de representação. Segundo os autores, ganha destaque também as ações voltadas à criação de associações para representar a indústria processadora de suco, e a mais recente negociação para a criação do conselho setorial Consecitrus, pleiteado entre associações de representantes tanto por parte dos produtores quanto dos processadores da laranja.

As associações e cooperativas vêm exercendo papel importante na representação comercial dos produtores – principalmente dos pequenos produtores – dentro do SAG citrícola, tanto na relação com os citricultores a montante, quanto na relação com envasadores e indústria de alimentos a jusante, atuando também como representação política na intermediação junto a órgãos governamentais na mitigação do poder de mercado por parte da indústria processadora em diferentes períodos da citricultura nacional, com destaque para a mitigação da assimetria do pequeno produtor quando em negociação com a grande indústria (ITO, 2014). A representação através de associações também acontece em benefício dos processadores de suco, em que ganha destaque a CitrusBR, englobando os três maiores processadores – Cutrale, CitroSuco/Citrovita (pós-fusão) e Dreyfus (ITO, 2014).

ITO (2014) elenca as principais associações de representação dos citricultores na abertura do processo de uso de poder de mercado por parte da



indústria processadora junto ao CADE, no ano de 2014, e apresentadas por meio do Quadro 4.

**Quadro 4** - Associações de representação dos citricultores mais atuantes em 2014

Entidade	Descrição da Entidade
SRB	Sociedade Rural Brasileira. Fundada em 1919, sociedade possui mais de três mil associados entre pessoas físicas e jurídicas, sendo 72 citricultores. Teve até início dos anos 2010 a CitrusBR, associação de representação dos processadores de suco, como associado.
FAESP	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo. Entidade sindical que representa 237 sindicatos de produtores rurais, entre os quais 25 estão envolvidos na negociação do CADE. A entidade representa aproximadamente 120 mil pessoas físicas.
Associtrus	Associação Brasileira de Citricultores. Atuante desde a década de 1970, possui aproximadamente dois mil produtores citrícolas associados. É uma sociedade civil sem fins lucrativos e foi muito participante na história do SAG citrícola paulista. Representa aproximadamente 900 hectares de área plantada e quase 2 milhões de caixas de laranja.
Cocamar	Cooperativa de produtores oriunda do estado do Paraná. Possui quase 12 mil associados, produzindo diferentes produtos. Aproximadamente 6,4% das receitas da cooperativa é oriunda da atividade citrícola. A Cocamar já possui planta processadora de sucos no Paraná, a qual foi vendida para Louis Dreyfus Commodities.
Alicitros	Fundada em 2005, é uma sociedade civil sem fins lucrativos. Constituída apenas por pessoas físicas, produtores citrícolas, com total de 40 associados e responsável pela produção de 6 milhões de caixas de laranja.
Unicitrus	Criada em 2012, é uma associação de representação de citricultores dos estados de São Paulo e Paraná. Apesar de possuir apenas 60 associados, representa aproximadamente 13,5 milhões de pomares de laranja e quase 27 milhões de caixas de laranja.

Fonte: Elaborado por Ito (2014), a partir de documentos do CADE (2014).

Neves e Zylbersztajn (1998) também atestam a importância das cooperativas para o pequeno produtor de laranja, ao mencionarem o acesso mais facilitado na aquisição e aplicação de suprimentos para a produção nas propriedades – como defensivos e fertilizantes –, bem como o acesso a crédito e condições financeiras melhores enquanto membros dessas associações, garantindo assim, a melhora na produção dessas propriedades.

O surgimento de associações, cooperativas e *pools* de vendas de laranja no SAG citrícola, por parte dos produtores, segundo Fiorezzi (1999) e Carvalho (2015), tem sido decisivos nas negociações com a indústria, bem como no escoamento do produto para outros elos da cadeia, sendo, talvez, a única saída para a manutenção de pequenos e médios citricultores na atividade, sendo essas formas organizacionais envoltas por elementos complementares à governança, como a reciprocidade, confiança e integridade, além de garantirem um equilíbrio parcial no jogo de interesses entre os citricultores e a indústria processadora.

Papp (2016) e Lopes (2018) citam exemplos de cooperativas criadas a fim de apresentar alternativas de sobrevivência aos pequenos produtores na cadeia da laranja. Papp (2016) destaca o exemplo da Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná (COACIPAR) – criada nesse século XXI visando o processamento de suco de laranja e outras atividades –, que teve sua produção de suco totalmente voltada à exportação para uma das maiores redes varejistas da Suíça, por meio do programa ‘comércio justo’. Já Lopes (2018) cita como exemplo a atuação da Cocamar, que estimula seus associados na ampliação e renovação dos pomares e produção de laranja, a fim de atender demandas de compradores externos.

De acordo com Correa (2015), o cooperativismo no SAG citrícola surge como um arranjo e modelo baseado na promoção e integração entre os produtores de laranja, em que o benefício à coletividade e à promoção do desenvolvimento econômico e social é pautado na cultura do envolvimento entre os membros das cooperativas, bem como na construção de ideias em benefício coletivo, fortalecendo assim, o desenvolvimento das pequenas propriedades citrícolas e da agricultura familiar do setor.

Em estudo de Correa (2015) foi constatado que algumas cooperativas analisadas presentes no cinturão citrícola tem como principal objetivo comercializar a produção do pequeno produtor citrícola em conjunto, garantindo benefícios mútuos como melhores preços e capacidade de negociação, em uma ação em que o benefício alcança a sociedade entorno dessa entidade, já que algumas cooperativas tem o fornecimento de seus produtos destinados exclusivamente à merenda escolar, formando assim, parcerias com diversas prefeituras do estado de São Paulo e permitindo ao pequeno citricultor cooperado uma excelente oportunidade de escoamento para sua produção.

## 5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, e encontra-se dividido em duas seções. A seção 5.1 tem seu desenvolvimento baseado nos aspectos metodológicos gerais da pesquisa, classificando-a quanto a sua abordagem, natureza e objetivos, apresentando o material de pesquisa utilizado, o procedimento metodológico planejado, bem como algumas definições acerca da terminologia e cálculos utilizados para seu desenvolvimento. A seção 5.2, por sua vez, apresenta a forma de análise dos resultados, onde pontos referentes aos métodos de estatísticas descritiva e inferencial são apresentados, assim como a técnica de correlação selecionada para análise.

### 5.1 Aspectos metodológicos gerais

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa-quantitativa e natureza aplicada, que segundo Silveira e Córdova (2009) conta com a objetivação, descrição, compreensão e explicação das relações em determinados fenômenos sociais, utilizando da linguagem matemática para apresentação de seus resultados, objetivando ainda a geração de conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. De acordo com Silveira e Córdova (2009), a quantificação dos resultados e a utilização da ciência dos números para a descrição das causas de um fenômeno e das relações entre variáveis estão presentes nesse tipo de abordagem, sendo a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa um meio que permite recolher um maior número de informações, do que a utilização das abordagens em separado.

Ainda segundo Creswell e Creswell (2018), a pesquisa mista (qualitativa-quantitativa) é caracterizada pela necessidade de exploração e descrição de um fenômeno, suportado por rigorosos métodos de quantificação, bem como o desenvolvimento de uma teoria, sendo a coleta de dados realizada no local onde os participantes da pesquisa tem contato direto com a natureza do problema em

análise. Na pesquisa qualitativa-quantitativa, o pesquisador apresenta-se como um instrumento chave para a condução do estudo, utilizando-se de múltiplas fontes e combinação de dados e análises qualitativas e quantitativas, no qual os processos indutivo, reflexivo e analítico emergem como importantes fatores para o correto direcionamento da pesquisa (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

A possibilidade de utilização de procedimentos como revisão bibliográfica e teórica, e estudos de caso, acompanhados pela estruturação de entrevistas com grupos de interesse, bem como sua posterior análise e compreensão, levam à caracterização da pesquisa como de caráter exploratório, quanto a seus objetivos, o que de acordo com Piovesan e Temporini (1995) têm como finalidade o conhecimento da variável de estudo tal qual como se apresenta, seu significado e o contexto onde está inserida, seguindo o pressuposto de que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre.

O material de pesquisa utilizado para o presente estudo esteve embasado principalmente nas teorias acerca da Nova Economia Institucional, enfatizando a Economia dos Custos de Transação e a teoria de Rede Social, bem como a revisão bibliográfica sobre o setor.

O procedimento metodológico planejado compreendeu a estruturação e pesquisa de dois estudos de caso em cooperativas de pequenos produtores de laranja do interior do estado de São Paulo, a Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar (Coperfam), situada em Bebedouro (SP), e a Cooperativa dos Agricultores Familiares de Rio Claro e Região (CAF), situada em Rio Claro (SP). A Coperfam foi fundada em 2012 e conta com 90 citricultores cooperados, já a CAF foi fundada em 2014 e conta com sete (7) citricultores cooperados, sendo essa última focada na produção de multiculturas que não somente a laranja, o que justifica a diferença no número de citricultores cooperados entre as duas entidades. Ambas cooperativas têm como objetivo a organização e comercialização da produção de laranja procedente da agricultura familiar.

Yin (2001) afirma que os estudos de caso contribuem, de forma igualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação a fim de se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Foram analisados elementos clássicos pertencentes à teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), como a estrutura de governança utilizada e os

atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), sob os pressupostos do oportunismo e da racionalidade limitada (riscos *ex-ante* e *ex-post* envolvidos na negociação), considerando-se como objeto de análise as transações e os aspectos relacionais das cooperativas e os seus cooperados citricultores.

Pontua-se, a partir daí, o relacionamento em rede social, em que foram investigados, ainda com o auxílio da observação direta e a elaboração de dois formulários semiestruturados direcionados aos cooperados e aos gestores das cooperativas, os elementos institucionais (regras formais e informais estabelecidas entre os membros das cooperativas), bem como a redução da incerteza nas transações e o oportunismo dos agentes, por meio de fatores como reputação e confiança estabelecidos entre os cooperados.

Martins e Domingues (2011) definem população como um conjunto de indivíduos ou objetos sob consideração que deve apresentar ao menos uma característica comum a todos os seus elementos; a amostra, por sua vez, é uma parte representativa da população selecionada para análise, e obtém representatividade quando apresenta tamanho suficiente e composição em formato aleatório.

Assim, os sujeitos da pesquisa foram os cooperados e representantes das duas cooperativas analisadas, compreendendo uma população de 90 citricultores cooperados da cooperativa situada em Bebedouro (SP) e sete (7) citricultores cooperados da cooperativa situada em Rio Claro (SP), sendo utilizadas técnicas de estatística inferencial para coleta e análise geral dos dados, tendo início com procedimento estatístico para determinação do tamanho amostral para variáveis qualitativas, a fim de selecionar o número exato de cooperados participantes da pesquisa.

Utilizou-se a fórmula para cálculo do tamanho amostral para variáveis qualitativas de uma população finita, conforme apresentado a seguir.

**Figura 5** - Fórmula de tamanho amostral para variáveis qualitativas de uma população finita

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q} N}{d^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Sendo:	
$n$ = tamanho da amostra aleatória simples a ser selecionada da população;	$\hat{q} = 1 - \hat{p}$
$z_{\alpha/2}$ = abscissa da distribuição normal padrão;	$N$ = tamanho da população;
$\hat{p}$ = estimativa da proporção;	$d$ = erro amostral.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Martins e Domingues (2011).

A variável  $Z_{\alpha/2}$  é obtida a partir da fixação de um nível de confiança para a pesquisa, tendo valores atrelados à porcentagem do nível de confiança estabelecido, já para os valores  $p$  e  $q$  considera-se  $p=0,50$  e  $q=0,50$ , caso não haja estimativas prévias de análise, segundo Martins e Domingues (2011). Definiu-se um nível de confiança de 95% para essa pesquisa ( $Z_{\alpha/2}=1,96$ ), considerando  $N=90$  para a cooperativa situada em Bebedouro (SP) e  $N=7$  para a cooperativa situada em Rio Claro (SP), e uma margem de erro de 15% ( $d=0,15$ ). Assim, obteve-se uma amostra ( $n$ ) de 29 cooperados para a cooperativa de Bebedouro (SP) e 6 (seis) cooperados para a cooperativa de Rio Claro (SP).

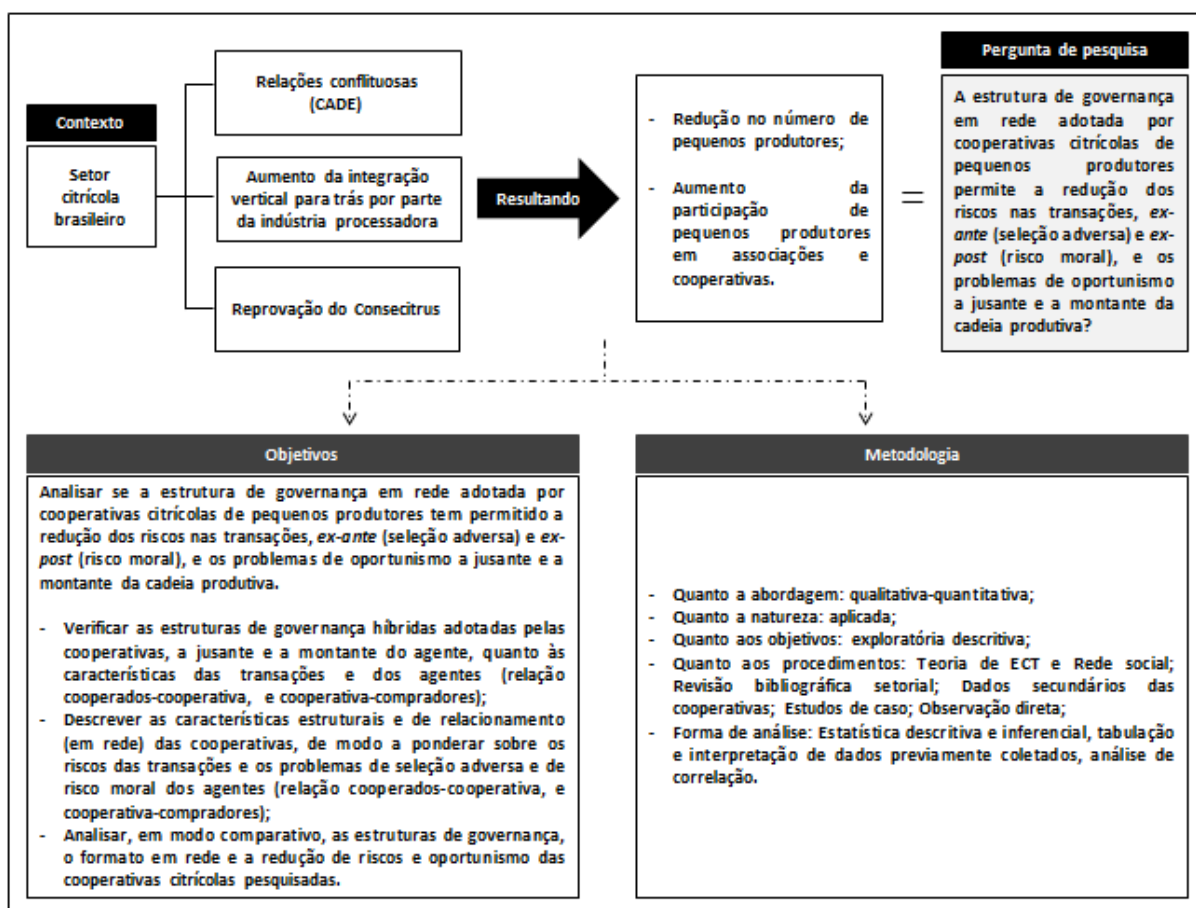
Desse modo, o estudo de caso planejado compreendeu a aplicação de um formulário destinado ao gestor das cooperativas, seguido pela observação direta guiada pelas questões realizadas, e pela aplicação de formulários junto aos cooperados, seguindo o tamanho amostral obtido para cada cooperativa considerada, tendo como base a amostragem por conveniência para a seleção dos cooperados respondentes. A confecção dos formulários levou em consideração, em sua maioria e quando aplicável, a utilização da escala Likert de três pontos numéricos, a fim de tornar factível a análise de correlação entre as variáveis pesquisadas.

A entrevista e a coleta de dados referentes à cooperativa situada em Bebedouro (SP) foram realizadas no mês de Junho de 2019, na Estação Experimental de Citricultura de Bebedouro e na sede da Coperfam, ambas no município de Bebedouro (SP). Já a entrevista e a coleta de dados referentes à

cooperativa situada em Rio Claro (SP) foram realizadas no mês de Julho de 2019 na sede da CAF, no município de Rio Claro (SP).

A Figura 6 evidencia a diagramação das abordagens escolhidas para a análise.

**Figura 6** - Diagrama de abordagens da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 5.2 Forma de análise dos resultados

Os resultados foram analisados de forma qualitativa, com a descrição característica referente à observação direta e a utilização de estatística descritiva e inferencial, a fim de auxiliar na tratativa referente à organização, tabulação e descrição do conjunto de dados coletados em formato de formulários. Análises de correlação também foram utilizadas para a análise de dados, considerando a correlação entre variáveis coletadas nas duas cooperativas analisadas.

Martins e Domingues (2011) classificam os procedimentos, técnicas e métodos estatísticos como fundamentais para o auxílio à execução de tarefas relacionadas à construção e compreensão de informações numéricas, definindo a estatística como a ciência dos dados, a qual envolve a coleta, classificação, sumarização, organização, análise e interpretação dos mesmos. Desse modo, os métodos estatísticos desempenham papel crescente e importante em quase todas as fases da pesquisa humana e se estendem às mais variadas áreas da sociedade, tendo como interesse a tomada de decisões baseada em análises e a obtenção de conclusões cientificamente adequadas (SPIEGEL, 2009).

A estatística descritiva, segundo Martins e Domingues (2011), compreende a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados, com a possibilidade de construção de gráficos, tabelas e cálculo de medidas com base em uma coleção de dados numéricos, a fim de otimizar a compreensão do comportamento da variável expressa no conjunto de dados sob análise. Já a estatística inferencial, segundo Spiegel (2009) e Martins e Domingues (2011) é definida pelos métodos que tornam possível a estimação de características de uma população baseada nos resultados amostrais, e de onde importantes conclusões sobre uma população podem ser inferidas de sua análise.

Inicia-se, a partir daí, a inter-relação da descrição efetuada com a estrutura e bibliografia levantada acerca das teorias da Economia dos Custos de Transação (ECT) (e Teoria da Agência) e Redes sociais, a fim de se investigar os fatores previamente analisados em cooperativas e no formato em rede, bem como sua contribuição, enquanto agentes econômicos, para a parcela de pequenos produtores do SAG citrícola paulista. A análise de correlação por postos de Spearman foi utilizada, a fim de se analisar a associação entre as variáveis pesquisadas em ambas cooperativas.

Segundo Martins e Domingues (2011) o coeficiente de correlação por postos de Spearman ( $r_s$ ) trata-se de uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, dispostas entre dois conjuntos de postos. O software BioEstat 5.0 foi utilizado para o cálculo do coeficiente de correlação por postos de Spearman, bem como outros itens relacionados à estatística descritiva, conforme necessidade.



O procedimento para a condução da análise de correlação, considerando o coeficiente de correlação por postos de Spearman e a utilização do software BioEstat 5.0, é apresentado na Figura 7.

**Figura 7** – Procedimento para a condução da análise de correlação por postos de Spearman

- 1) Hipóteses  
H0: não existe correlação ordinal entre as variáveis em estudo  
H1: existe correlação ordinal entre as variáveis em estudo
- 2) Fixar o erro  $\alpha$
- 3) Obter o p-valor do teste
- 4) Obter o coeficiente de correlação por postos de Spearman ( $r_s$ )
- 5) Concluir:
  - Se p-valor  $\leq \alpha$ , rejeita-se a hipótese H0 para um risco (nível de significância)  $\alpha$ .
  - Se p-valor  $> \alpha$ , não se rejeita a hipótese H0 para um risco (nível de significância)  $\alpha$ .

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Martins e Domingues (2011).

Conforme visualizado por meio da Figura 7, trabalhou-se inicialmente com duas hipóteses relacionadas à correlação das variáveis estudadas, a hipótese H0, que afirma não existir relação entre as variáveis em estudo, e a Hipótese H1, que afirma existir relação entre as variáveis em estudo. Em seguida, estabeleceu-se um valor para o risco (nível de significância) trabalhado na pesquisa, representado pelo símbolo  $\alpha$ . A entrada de dados e a execução do Teste de Correlação de Spearman, por meio do software BioEstat 5.0, permitem o retorno do p-valor do teste (probabilidade de significância obtida a partir dos dados) e do coeficiente de correlação por postos de Spearman ( $r_s$ ).

Assim, se o p-valor obtido for menor ou igual ao nível de significância adotado ( $p\text{-valor} \leq \alpha$ ), considera-se a existência de associação entre as variáveis estudadas. Se, de maneira contrária, o p-valor obtido for maior do que o nível de significância adotado ( $p\text{-valor} > \alpha$ ) considera-se a inexistência de associação entre as variáveis estudadas. De maneira conclusiva, a obtenção do valor do coeficiente de correlação

de Spearman (rs) reflete, em valores numéricos, o grau de associação entre as variáveis em estudo, podendo transitar em um espaço de variação entre -1 (variáveis inversamente correlacionadas), 0 (variáveis não correlacionadas) e 1 (variáveis diretamente correlacionadas).

O Quadro 5 apresenta os objetivos geral e específicos da pesquisa, como também sua inter-relação com as principais teorias/autores apresentados, e as questões a que se relacionam nos formulários.

**Quadro 5 – Alinhamento entre objetivos, teoria/autores, fatores de análise e questões formuladas.**

Objetivo geral	Objetivos específicos	Teoria e principais Autores/obras	Fatores de análise	Questões relacionadas
Analisar se a estrutura de governança em rede adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações, <i>ex-ante</i> (seleção adversa) e <i>ex-post</i> (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.	- Verificar as estruturas de governança híbridas adotadas pelas cooperativas, a jusante e a montante do agente, quanto às características das transações e dos agentes (relação cooperados-cooperativa, e cooperativa-compradores);	- Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação:  Coase (1937), Williamson (1979, 1991, 1993, 1996, 2012), Ménard (2004), Paulillo, Neto e Garcia (2016).	- Especificidade dos ativos, incerteza, frequência, oportunismo e racionalidade limitada.	- Formulário cooperados: 17 a 25;  - Formulário gestores: 23 a 33 (cooperado-cooperativa) e 47 a 58 (cooperativa-comprador).
	- Descrever as características estruturais e de relacionamento (em rede) das cooperativas, de modo a ponderar sobre os riscos das transações e os problemas de seleção adversa e de risco moral dos agentes (relação cooperados-cooperativa, e cooperativa-compradores);	- Teoria da Agência:  Akerlof (1970), Eisenhardt (1989), Coleman (1990), Williamson (1993), Paulillo, Neto e Garcia (2016).  - Rede:  Powell (1990), Williamson (1991), Ménard (2004, 2013), Granovetter (2007), Paulillo, Neto e Garcia (2016).	- Riscos <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> , interesse mútuo, relações de confiança, reputação, ligações sociais e interdependência.	- Formulário cooperados: 20 e 21 e 26 a 35;  - Formulário gestores: 27 e 28 e 34 a 40 (cooperado-cooperativa) e 53 e 54 e 59 a 64 (cooperativa-comprador).
	- Analisar, em modo comparativo, as estruturas de governança, o formato em rede e a redução de riscos e oportunismo das cooperativas citrícolas pesquisadas.	- Coeficiente de correlação por postos de Spearman:  Martins e Domingues (2011).	- Todas as variáveis acima mencionadas, quando em escala Likert, foram analisadas.	- Formulário cooperados: Todas as questões em escala Likert foram analisadas;  - Formulário gestores: Todas as questões em

				escala Likert estão sujeitas à análise.
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos resultados e discussões da pesquisa, sendo organizado em três seções. A seção 6.1 apresenta a análise da cooperativa de produtores do município de Bebedouro (SP) e se subdivide em outras quatro subseções, orientadas à apresentação do histórico e situação atual, estruturas de governança adotadas, avaliação das características estruturais de Rede, e a variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo. Da mesma forma, a seção 6.2 apresenta a análise da cooperativa de produtores do município de Rio Claro (SP) e também se subdivide em outras quatro subseções, orientadas à apresentação do histórico e situação atual, estruturas de governança adotadas, avaliação das características estruturais de rede, e a variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo. Por fim, a seção 6.3 tem seu desenvolvimento estruturado na avaliação comparativa entre as duas cooperativas pesquisadas no tocante às formas de governança, estruturas em rede e redução dos riscos e oportunismo nas transações.

### 6.1 Análise da cooperativa de produtores do município de Bebedouro-SP

#### 6.1.1 Histórico e situação atual<sup>21</sup>

No ano de 2011, por iniciativa da Cooperativa de Produtores Rurais (Coopercitrus) e com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Barretos (SP), foi proposto o desenvolvimento de um projeto para atendimento aos produtores de laranja pertencentes à agricultura familiar do norte paulista, já que o segmento citrícola vinha acumulando perdas econômicas devido à crise no setor e às dificuldades de produção por fatores fitossanitários, como o *greening* (COPERCITRUS; COPERFAM, 2019). O projeto, inicialmente batizado de 'Projeto de Citricultura do Norte Paulista', contava com a participação do órgão sindical Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de

---

<sup>21</sup> Os métodos utilizados nas seções correspondentes ao histórico das cooperativas pesquisadas foram baseados em dados secundários, pesquisados nos sites das cooperativas, e documentos e entrevistas concedidas por essas instituições.

São Paulo (FAESP), da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), por meio dos Escritórios de Desenvolvimento Rural de Barretos (SP) e Jaboticabal (SP), e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) (COPERCITRUS; COPERFAM, 2019).

Segundo a Coopercitrus (2019), as atividades tiveram início com a busca por produtores de laranja dos municípios participantes para que aderissem ao projeto, sendo seguida pela estruturação de reuniões e de grupos a fim de definir as necessidades de investimento e contratação de consultoria, para melhora do sistema gerencial e produtivo das propriedades participantes. Ainda, segundo a entidade, foi detectada a necessidade de organização da produção das propriedades em foco, resultando na constituição de uma cooperativa de atendimento majoritariamente voltada aos pequenos citricultores e à agricultura familiar, sendo criada na data de 31 de maio de 2012, a Coperfam.

A Coperfam tem como missão oferecer aos consumidores produtos diferenciados que tragam satisfação aos clientes e qualidade de vida aos agricultores e produtores cooperados, sendo a visão estratégica pautada no comércio justo por meio da certificação *Fairtrade*, e tendo como principal princípio o cooperativismo (COPERFAM, 2019). Os objetivos da cooperativa, segundo a Coperfam (2019), baseiam-se na organização e comercialização da produção de laranja procedente da agricultura familiar, no fornecimento de produtos ao Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE), ao Programa de Aquisição de Alimentos da Companhia Nacional de Abastecimento (PAA-CONAB) e ao Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social (PPAIS), e na venda de insumos, máquinas e implementos agrícolas adequados à agricultura familiar.

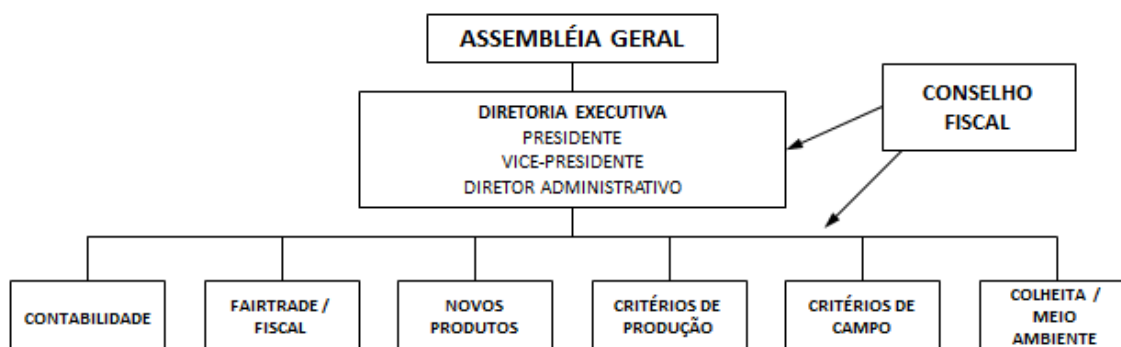
A capacitação, desenvolvimento e adequação dos agricultores familiares à agricultura empresarial, a agregação de valor e diferenciação dos produtos produzidos pelos citricultores cooperados (principalmente por meio da obtenção de selos e certificações), como também a criação de marca própria, também estão listados como os principais objetivos da cooperativa, segundo a entidade.

Assim como ocorre em outras entidades similares, a Coperfam conta com um estatuto social em que constam itens como os objetivos da cooperativa, normativo de admissão, direitos, deveres e responsabilidade dos cooperados, assim como critérios para a demissão dos mesmos. Itens como o processo eleitoral, formação da assembleia geral, diretoria e conselho fiscal, como também critérios

referentes ao balanço financeiro, sobras e perdas da cooperativa, também são contemplados no estatuto.

A Figura 8 apresenta o organograma que compõe a estrutura administrativa da Coperfam no ano de 2019, obtido por meio de entrevista realizada com o vice-presidente da entidade.

**Figura 8 - Organograma Coperfam**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela Coperfam (2019).

De acordo com a Coopercitrus (2019), pequenos produtores de quaisquer culturas agrícolas pertencentes à agricultura familiar podem ser cooperados junto à Coperfam, desde que possuam renda familiar bruta anual de até R\$ 360.000,00 - sendo 50% da renda proveniente da agropecuária -, área rural máxima de quatro (4) módulos fiscais<sup>22</sup>, e mão de obra familiar utilizada na propriedade, com tolerância de até dois (2) funcionários registrados.

As razões para o agricultor familiar se cooperar à Coperfam incluem desde o auxílio e acesso facilitado ao processo produtivo, até a comercialização de sua produção, sendo iniciado com o fornecimento de crédito rural a juros diferenciados, assistência técnica capacitada, insumos, implementos e maquinário agrícola, como também a possibilidade de armazenamento da produção (COPERCITRUS, 2019). As diferentes opções de comercialização, como a possibilidade da participação de chamadas públicas, licitações, a organização, industrialização e agregação de valor à produção (como a utilização de embalagem à vácuo e Tetra Pak), e a venda de produtos em redes de comércio com preços

<sup>22</sup> Segundo o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA (2019), no município de Bebedouro (SP), 1 Módulo Fiscal (MF) = 14 hectares (ha).

diferenciados, também pontuam como razões para se cooperar (COOPERCITRUS, 2019).

Segundo entrevista realizada com o vice-presidente da Coperfam, o ingresso do cooperado ocorre por meio do interesse do pequeno produtor em organizar, agregar valor e comercializar a sua produção a um preço muitas vezes maior do que o praticado na comercialização direta junto a outros canais de comercialização, procurando a cooperativa para sua possível filiação. O pequeno produtor passa por uma análise prévia para seu ingresso na cooperativa, como a visita de especialistas à propriedade, o pagamento de uma taxa para filiação e a posterior concessão de um valor em créditos<sup>23</sup> para que o pequeno produtor realize as adequações necessárias para o fornecimento de sua produção à cooperativa. Depois de aprovado, o cooperado conta com os benefícios da assistência técnica à propriedade, o empréstimo de maquinário agrícola e a comercialização de seu produto por um preço competitivo junto à cooperativa, retornando à entidade o valor previamente investido.

Ainda segundo o vice-presidente da entidade, a cooperativa contava com 170 cooperados no ano de 2019, sendo 90 dedicados à prática da citricultura e 80 dedicados a outras culturas, como mandioca, café, cana de açúcar e pecuária. A maior parte dos cooperados (70%) é pequeno produtor<sup>24</sup> e possui propriedade com até quatro módulos fiscais, sendo a parcela restante composta por produtores de médio porte (30%), compreendendo propriedades de 4 a 15 módulos fiscais.

O perfil da parcela de citricultores associados à Coperfam, tomando como base as entrevistas realizadas junto aos cooperados, classifica-se como de pequenos produtores detentores de uma (1) propriedade e que estão na atividade da citricultura há mais de 40 anos. Essa parcela de produtores considera a atividade da citricultura instável para o perfil de pequeno produtor em razão, principalmente, dos baixos preços praticados pelo mercado, incidência de pragas e doenças na cultura e, conseqüentemente, elevado custo de produção, encontrando no cooperativismo e no desenvolvimento de outras culturas na propriedade – como a fruticultura – um meio para sobrevivência no SAG da laranja. O principal destino da laranja produzida nas propriedades cooperadas é a comercialização junto à Coperfam.

---

<sup>23</sup> Valor advindo do prêmio *Fairtrade*, o qual é concedido à cooperativa para cada tonelada de suco exportado à Europa com o selo Coperfam.

<sup>24</sup> Segundo classificação do INCRA (2019).

Por motivos estratégicos relacionados ao posicionamento de mercado e da marca, a partir de 2017 a Coperfam optou por concentrar suas vendas somente na comercialização baseada no *Fairtrade*<sup>25</sup>. Nesse sentido, o principal – e único – produto comercializado pela Coperfam no ano de 2019 foi a laranja *in natura*, que respondeu por 100% da participação de mercado de vendas da entidade, sendo comercializada integralmente no nível regional para a empresa processadora Citrosuco, em suas sedes nas cidades de Catanduva (SP) e Matão (SP), por meio da entrega direta da propriedade cooperada à processadora e sob intermédio e negociação da cooperativa.

#### 6.1.2 As características da transação, dos agentes e a estrutura de governança adotada

Para a correta verificação e delineamento da estrutura de governança híbrida adotada pela Coperfam são trabalhadas nessa seção as características das transações e dos agentes, explorando itens relacionados aos atributos da transação, como a especificidade dos ativos transacionados, a incerteza envolvida na transação e a frequência com que elas ocorrem, como também os itens relacionados aos pressupostos comportamentais do oportunismo e da racionalidade limitada, segundo obra de Williamson (1979). Os itens serão explorados considerando-se inicialmente a relação entre cooperado e cooperativa, na seção 6.1.2.1, seguido pela relação entre cooperativa e comprador, na seção 6.1.2.2.

O Quadro 6 apresenta os parâmetros gerais utilizados quanto aos níveis de análise em relação às características da transação e dos agentes, neste caso, adotados para ambas análises das cooperativas selecionadas.

---

<sup>25</sup> A Coperfam deu início à comercialização baseada na certificação *Fairtrade* no ano de 2014, sendo a adaptação e transição a esse modelo baseadas em pesquisas e posterior aderência, por parte da Coperfam, aos requisitos e normas referentes a essa certificação.



**Quadro 6** – Parâmetros dos níveis de análise em relação às características da transação e dos agentes para os casos selecionados

	Baixo	Médio	Alto
Especificidade do ativo	Utilização de plantação e colheita simples.	Utilização de preparação da terra, implementos, fertilizantes e sistemas em geral.	Utilização de preparação da terra, implementos, fertilizantes e sistemas específicos/exclusivos.
Incerteza	Alto conhecimento acerca do ambiente econômico (oferta, demanda e preço da laranja), institucional (estatuto social da cooperativa, regras e leis vigentes) e comportamental.	Conhecimento mediano acerca do ambiente econômico (oferta, demanda e preço da laranja), institucional (estatuto social da cooperativa, regras e leis vigentes) e comportamental.	Baixo conhecimento acerca do ambiente econômico (oferta, demanda e preço da laranja), institucional (estatuto social da cooperativa, regras e leis vigentes) e comportamental.
Frequência	Fornecimentos esporádicos e sem regularidade (ex: spot, pontuais)	Fornecimentos intervalados e com certa regularidade (ex: safras alternadas)	Fornecimentos regulares (ex: toda safra)
Oportunismo	Baixa frequência de utilização do auto interesse (distorções de informação de mercado e rompimento contratual) por parte do principal.	Frequência mediana de utilização do auto interesse (distorções de informação de mercado e rompimento contratual) por parte do principal.	Alta frequência de utilização do auto interesse (distorções de informação de mercado e rompimento contratual) por parte do principal.
Racionalidade limitada	Alta frequência de utilização de informações de mercado (preço, oferta e demanda de laranja) e gerenciais (custos, estoque, tecnologia).	Frequência mediana de utilização de informações de mercado (preço, oferta e demanda de laranja) e gerenciais (custos, estoque, tecnologia).	Baixa frequência de utilização de informações de mercado (preço, oferta e demanda de laranja) e gerenciais (custos, estoque, tecnologia).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Williamson (1991, 2012), Balestrim e Arbage (2007) e Tadelis e Williamson (2013).

### 6.1.2.1 Na relação cooperado-cooperativa (Coperfam)

Conforme descrito anteriormente, uma série de benefícios é concedido ao cooperado após seu ingresso na estrutura cooperativa da Coperfam, dentre eles a comercialização de sua produção de laranja à cooperativa a um preço maior do que o praticado no mercado. A negociação da transação ocorre por meio de um contrato formal firmado entre a cooperativa e cooperado, normalmente contemplado para as três (3) safras subsequentes. O contrato contempla itens como a especificidade necessária do produto para atendimento à demanda de exportação, por meio da *Fairtrade*, o preço de compra da laranja pela cooperativa, a periodicidade de fornecimento pelo produtor e a responsabilidade do mesmo quanto ao transporte da mercadoria até a indústria processadora.

A título de ilustração e tomando-se como base o período em que a entrevista foi realizada (Junho de 2019), o preço de compra da caixa de laranja<sup>26</sup> do cooperado pela Coperfam estava cotado a R\$ 23,50, valor 30% acima do praticado no mercado, de R\$ 18,00<sup>27</sup>, para o mesmo período analisado. Ainda segundo o vice-presidente da Coperfam, o preço final da caixa de laranja pago ao cooperado pela Coperfam chega a R\$ 24,15, considerando-se a divisão das sobras residuais anuais, elevando a diferença entre o preço pago pela cooperativa e o preço pago pelo mercado para 35%.

O grau de investimento na produção de laranja do cooperado para abastecimento à cooperativa foi classificado como alto, o que inclui a necessidade de preparação da terra, utilização de implementos, fertilizantes e sistemas específicos, a fim de atingir as especificidades da fruta previstas em contrato. Elementos como o tamanho da laranja (pologada), a porcentagem em massa de sólidos solúveis (*BRIX*) e a relação entre açúcar e acidez presentes na mesma (*ratio*) são analisados por meio da coleta de amostras da propriedade cooperada, para posterior fornecimento à indústria processadora por intermédio da Coperfam. Assim, pode-se afirmar que a especificidade do ativo (laranja) transacionado entre cooperado e cooperativa classifica-se como de especificidade alta, tomando como base o grau em que a laranja pode ser utilizada para usos alternativos, tendo como exemplo a possibilidade de fornecimento direto ao atacado/ varejo e feiras, sem abdicar de seu valor, segundo Williamson (1991) e Tadelis e Williamson (2013).

Dentre as seis distinções já comentadas na seção 2.2 em relação ao grau de especificidade do ativo, o caso específico da produção de laranja do cooperado para fornecimento à indústria processadora, por intermédio da Coperfam, possui características de especificidade física, em que as características da laranja (pologada, *BRIX*, *ratio*),<sup>28</sup> de certa forma, condicionam e proporcionam um retorno específico a essa transação, segundo Williamson (1991) e Paulillo, Neto e Garcia (2016). Atribui-se esse fato às exigências da indústria na aquisição da laranja para

---

<sup>26</sup> Caixa de 40,8 kg.

<sup>27</sup> Média de preços considerando-se o produto 'Laranja - Posta - Indústria' nas regiões de Araraquara (SP), Bebedouro (SP) e Catanduva (SP) no mês de Junho de 2019, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2019).

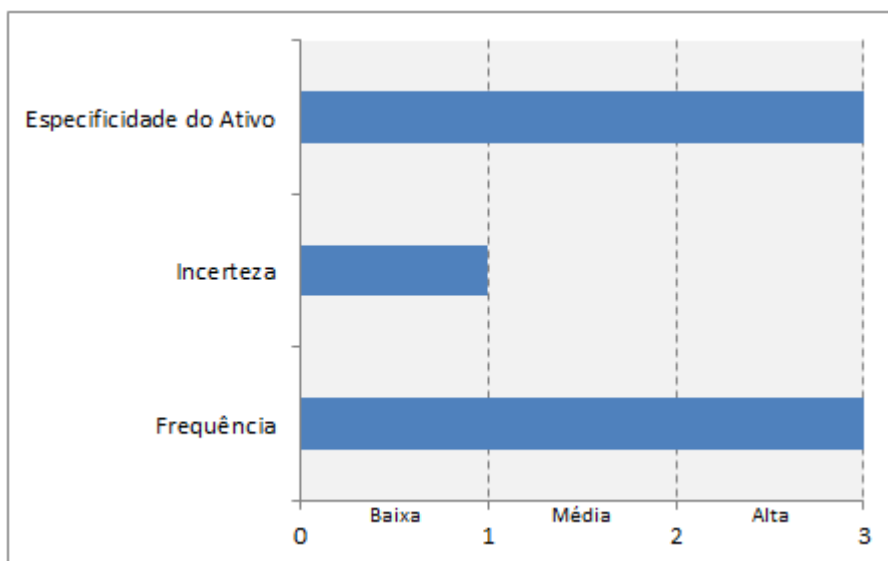
<sup>28</sup> Em termos técnicos, são consideradas para essa transação a laranja com pologada acima de cinco centímetros de diâmetro, *BRIX* com valor mínimo de 9 (valor técnico correspondente) e *ratio* com valor mínimo de 14 (valor técnico correspondente), segundo a Coperfam.

processamento, já que 97% da produção de suco de laranja são destinados à exportação, segundo Neves e Trombin (2017).

A incerteza envolvida na transação, mensurada pelo desconhecimento dos agentes acerca de elementos do ambiente econômico, institucional e comportamental, segundo Balestrim e Arbage (2007), classifica-se como baixa, tanto por parte dos cooperados na venda da laranja para a Coperfam, quanto por parte da Coperfam na aquisição da laranja do cooperado. Nesse sentido, pontua-se o alto nível de conhecimento, por parte dos cooperados, da oferta, demanda e preço da laranja, do estatuto social da cooperativa, como também do comportamento da Coperfam na compra da laranja. Da mesma forma posiciona-se a Coperfam, ao possuir alto conhecimento da oferta, demanda e preço da fruta, do estatuto social, regras e leis vigentes, como também do comportamento do cooperado na venda da laranja à cooperativa.

A frequência com que ocorre a transação da laranja do cooperado para a cooperativa classifica-se como alta, pautada por fornecimentos regulares que ocorrem em toda safra, sendo de responsabilidade do cooperado o transporte da fruta de sua propriedade direto à fábrica da Citrosuco, por intermédio organizacional da Coperfam. Nesse sentido, investigou-se inicialmente a problemática do oportunismo antes (*ex-ante*) e depois (*ex-post*) da comercialização da laranja junto à cooperativa, considerando primariamente o oportunismo do agente, sob a figura do cooperado.

O Gráfico 4 apresenta de forma sintetizada as características da transação da laranja entre os cooperados e a Coperfam.

**Gráfico 4** - Características da transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (Coperfam)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme previamente trabalhado na seção 2.2, a problemática do risco *ex-ante* da seleção adversa relaciona-se ao conceito da ocultação de informações por parte do agente, segundo Akerlof (1970) e Coleman e Zylbersztajn (2009). Nesse sentido, a ocultação de informações relacionadas às características da laranja, qualidade e sua disponibilidade, por parte do cooperado na venda à cooperativa foi classificada como nula ou baixa, sinalizando um baixo risco *ex-ante* para essa transação. Já a problemática *ex-post* do risco moral é relacionada ao pressuposto da ocultação de ações por parte do agente, segundo Eisenhardt (1989) e Coleman e Zylbersztajn (2009). Da mesma maneira, a ocultação de ações relacionada à falta de esforço na entrega da laranja ou rompimento de contrato, por iniciativa do cooperado, também foi classificada como nula ou baixa, sinalizando um baixo risco *ex-post* para essa transação.

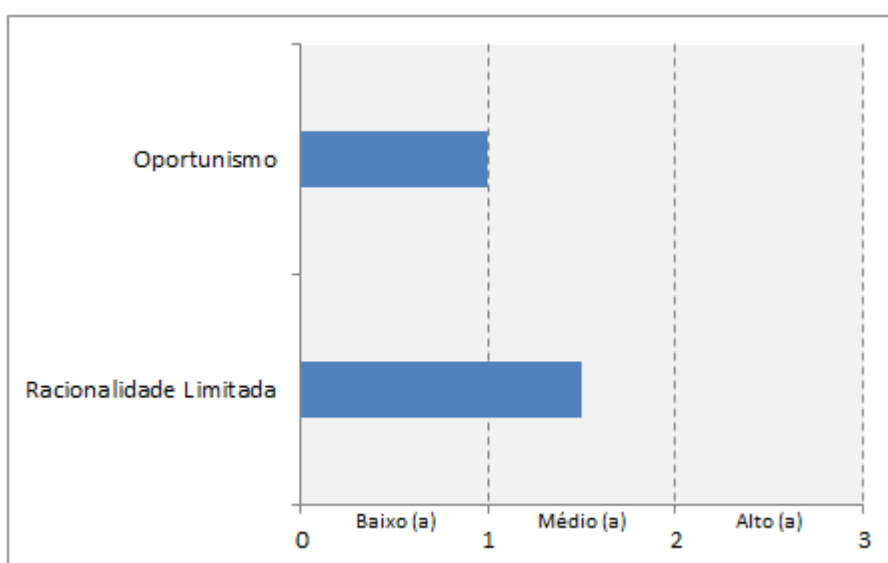
Nessa sequência, o oportunismo por parte da cooperativa na aquisição da laranja do cooperado - pautado pela frequência com que a mesma se utiliza do auto interesse, segundo Williamson (2012), como a distorção de informações de mercado (referente a demanda e preço da laranja) e possível rompimento contratual junto aos cooperados -, foi classificada como nulo ou nível baixo por parte dos respondentes da pesquisa (cooperados e cooperativa). Nota-se assim, a relação de baixo oportunismo dos agentes, presente na transação da laranja entre cooperado e cooperativa, assim como os baixos riscos *ex-ante* de seleção adversa e *ex-post* de

risco moral, conforme já pontuado, os quais seriam resultantes do nível de oportunismo presente em uma relação econômica, segundo Coleman (1990), Williamson (1993) e Ambrozini e Martinelli (2017).

A frequência de utilização de informações de mercado (como o preço, oferta e demanda da laranja) e gerenciais (como os custos, estoque e tecnologia disponível) por parte do cooperado, para a tomada de decisões na negociação para a venda da laranja à cooperativa, classifica-se como média, demonstrando um nível mediano de racionalidade limitada por parte do cooperado, como também da impossibilidade dos agentes no domínio e processamento da totalidade de informações necessárias para a tomada de decisão em situações negociais, segundo Arbage (2004). Já a utilização dessas mesmas informações por parte da cooperativa, para a tomada de decisões na negociação para a aquisição da laranja do cooperado, classifica-se como alta, demonstrando um nível baixo de racionalidade limitada por parte da Coperfam. Adiciona-se ainda, o fato da proximidade entre cooperativa e mercado, derivando no acesso mais facilitado e rápido da informação por parte da instituição.

O Gráfico 5 apresenta de forma sintetizada as características dos agentes na transação da laranja entre os cooperados e a Coperfam.

**Gráfico 5** - Características dos agentes na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (Coperfam)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo o vice-presidente da Coperfam, a negociação durante e após a entrega da laranja do cooperado à cooperativa compreende ainda a possibilidade da criação de aditivos contratuais, se necessário, em caso da decorrência de alteração nos preços. A verificação da mercadoria, por sua vez, fica a cargo da Citrosuco, e ocorre logo após o recebimento da laranja proveniente da propriedade do cooperado. Há também a divisão das sobras residuais junto aos cooperados, ocorrendo uma vez ao ano no fechamento do exercício da Coperfam, conforme já exposto.

De maneira geral, as características da transação da laranja entre o cooperado e a Coperfam são compostas por um ativo de especificidade alta, com um baixo grau de incerteza e alta frequência de fornecimento. As características dos agentes (cooperados e Coperfam) são destacadas pelo baixo grau de oportunismo e pela baixa-média racionalidade limitada, considerando-se as respostas de ambas as partes.

Frente ao exposto, e considerando o grau de investimento alto da laranja comercializada entre cooperado e cooperativa, a figura do contrato foi selecionada como meio regulador dessa transação econômica, caracterizando a governança em sua instância híbrida. O baixo grau de incerteza da transação reflete o preparo institucional por parte da cooperativa e sua propagação à classe cooperada, como também o conhecimento prévio de atributos comportamentais por parte dos agentes que transacionam, nesse caso, relacionando-se de maneira positiva ao baixo oportunismo e riscos *ex-ante* e *ex-post* dessa relação econômica. Nesse sentido, a governança híbrida parece desempenhar bem seu papel de coordenação transacional, minimizando o oportunismo nas relações e garantindo uma eficiente opção à problemática da dificuldade histórica de integração comercial entre os citricultores.

#### 6.1.2.2 Na relação cooperativa-comprador

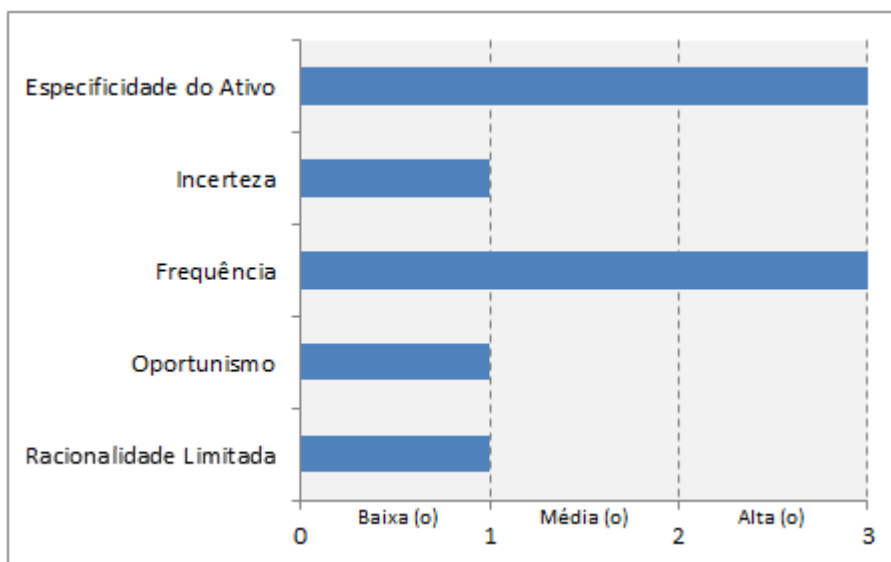
Da mesma maneira, a relação entre cooperativa e comprador, sob as figuras da Coperfam e Citrosuco, respectivamente, também apresentam as mesmas características transacionais visualizadas na relação cooperado – cooperativa, por se tratar exatamente do mesmo produto e frequência de fornecimento. A incerteza

que permeia essa transação também pode ser classificada como baixa, já que o vice-presidente da Coperfam afirma que a entidade possui um alto conhecimento acerca das regras institucionais que envolvem a transação, como também do comportamento da Citrosuco na aquisição da laranja junto à Coperfam.

Segundo a cooperativa, a Citrosuco não se utiliza do auto interesse, como a distorção de informações acerca da demanda, preço e rompimento contratual na compra da laranja, classificando o nível de oportunismo nessa relação como baixo ou nulo. A frequência de utilização de informações de mercado (como preço, oferta e demanda da laranja) e gerenciais (como os custos, estoque e tecnologia disponível) por parte da Coperfam, para a tomada de decisões na negociação para a venda da laranja à Citrosuco, classifica-se como alta, demonstrando um nível baixo de racionalidade limitada por parte da cooperativa.

O Gráfico 6 apresenta de forma sintetizada as características da transação e dos agentes na venda da laranja da Coperfam para a Citrosuco.

**Gráfico 6** - Características da transação e dos agentes na venda da laranja da cooperativa (Coperfam) para o comprador (Citrosuco)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral e conforme destacado inicialmente na relação cooperado – cooperativa, as características da transação da laranja entre a Coperfam e a Citrosuco são de um ativo com grau de investimento alto, de baixo grau de incerteza e alta frequência de fornecimento. As características dos agentes são destacadas pelos níveis baixos de oportunismo e racionalidade limitada,

considerando-se as respostas fornecidas pelo vice-presidente da Coperfam acerca da perspectiva cooperativa-comprador.

### 6.1.3 Avaliação das características estruturais de Rede

Para a correta verificação e avaliação das características estruturais de rede adotada pela Coperfam serão explorados nessa seção os itens comumente relacionados à governança em rede, como a interdependência, os interesses mútuos, a confiança, a reputação, a ligação social e a identidade entre as partes, segundo obras de Granovetter (1985), Powell (1990), Williamson (1991), Ménard (2013) e Paulillo, Neto e Garcia (2016). Os itens serão explorados considerando inicialmente a relação entre cooperativa e cooperado, na seção 6.1.3.1, seguido pela relação entre cooperativa e comprador, na seção 6.1.3.2.

O Quadro 7 apresenta os parâmetros gerais utilizados quanto aos níveis de análise em relação às características estruturais de Rede, neste caso, adotados para ambas análises das cooperativas selecionadas.

**Quadro 7** - Parâmetros dos níveis de análise em relação às características da transação e dos agentes para os casos selecionados

	Baixo	Médio	Alto
Confiança	Baixa incidência de relações pessoais concretas, convergência de expectativas e desenvolvimento de linguagem comum.	Incidência mediana de relações pessoais concretas, convergência de expectativas e desenvolvimento de linguagem comum.	Alta incidência de relações pessoais concretas, convergência de expectativas e desenvolvimento de linguagem comum.
Reputação	Baixo conhecimento acerca do histórico, experiência e reciprocidade entre as partes.	Conhecimento mediano acerca do histórico, experiência e reciprocidade entre as partes.	Alto conhecimento acerca do histórico, experiência e reciprocidade entre as partes.
Ligação social	Baixa frequência de relacionamento, troca social e confiança entre as partes.	Frequência mediana de relacionamento, troca social e confiança entre as partes.	Alta frequência de relacionamento, troca social e confiança entre as partes.
Identidade	Baixa frequência acerca da comunhão de objetivos e relações sociais.	Frequência mediana acerca da comunhão de objetivos e relações sociais.	Alta frequência acerca da comunhão de objetivos e relações sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Granovetter (1985, 2007), Powell (1990), Williamson (1991), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Sako e Helper (1998), Ménard (2004), Capra (2008) e Paulillo, Neto e Garcia (2016).



### 6.1.3.1 Na relação cooperado-cooperativa (Coperfam)

A abordagem acerca da avaliação das características estruturais de rede teve início com a verificação da interdependência entre cooperado e cooperativa, sendo o pequeno produtor cooperado dependente da Coperfam para sua manutenção na atividade citrícola, e a Coperfam dependente do cooperado para sua existência e continuidade operacional. Conforme previamente analisado na seção 6.1.1, o principal destino da laranja produzida nas propriedades cooperadas é a comercialização junto à Coperfam, e a principal – e única – fonte provedora de laranja à Coperfam são os cooperados. Essa interdependência é reforçada por elementos presentes nas falas de ambas as partes, seja na afirmação dos pequenos produtores quanto à extinção de suas atividades na produção de laranja, caso a cooperativa não existisse, como também na afirmação da cooperativa, enquanto entidade / Instituição dependente da classe cooperada para sua existência.

Os objetivos em comum também ganham destaque, sendo que ambas as partes sinalizaram a comercialização da laranja, agregação de valor e melhores condições e preços de venda como os principais objetivos celebrados entre os pequenos produtores cooperados e a Coperfam. Os itens acerca da interdependência e interesses mútuos são pontuados por Powell (1990) como mecanismos alternativos da governança em rede, em substituição a uma estrutura de autoridade formal.

Segundo o vice-presidente da Coperfam, a coordenação entre a cooperativa e os pequenos produtores cooperados se dá por meio de contratos formais para a transação da laranja, sendo a confiança um importante item presente no relacionamento entre as partes, a qual garante o cumprimento dos acordos firmados nesse ambiente. Esse cenário é apontado por Ménard (2013) e Paulillo, Neto e Garcia (2016) como um dos principais pontos que configuram a governança em rede nas organizações, em que os participantes se utilizam de ações cooperativas e coordenadas, caracterizadas por mecanismos mais horizontais – formais e informais – de coordenação, tendo as relações fortemente coesas e de confiança como base.

A intensidade da confiança dos pequenos produtores cooperados na Coperfam, como também da Coperfam para com seus pequenos produtores cooperados classifica-se como alta, pautada também pela alta confiança na

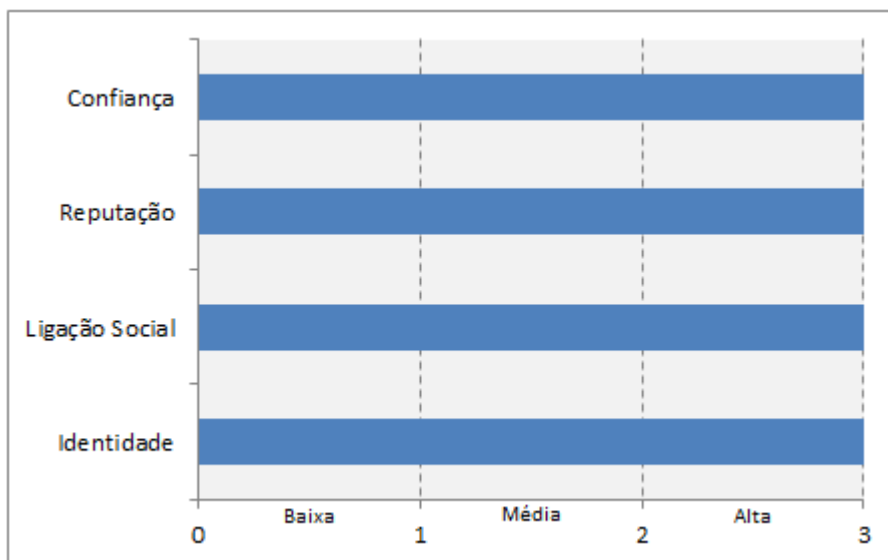
reputação das partes. A reputação, estruturada pelo tempo de vínculo entre as partes e suas respectivas experiências, é reforçada pela condição em que a maioria dos cooperados está vinculada à Instituição desde sua concepção, no ano de 2012, como também pelo histórico estável na comercialização da laranja entre os cooperados e a cooperativa.

Tanto os cooperados quanto a cooperativa consideram o efeito da reputação como um fator que inibe os comportamentos oportunistas e a busca do auto interesse, o que se alinha às contribuições de Williamson (1991). Exemplos fornecidos de situações em que o pequeno produtor cooperado manteve sua venda à cooperativa mesmo com o preço pago pelo mercado sendo mais elevado do que o praticado pela Coperfam ilustram o motivo da alta confiança e reputação entre os cooperados e a cooperativa.

A regularidade no relacionamento/ ligação social entre os pequenos produtores cooperados e a Coperfam foi classificada como alta, tomando-se como base a participação dos cooperados em eventos promovidos pela cooperativa, como reuniões, palestras e treinamentos, demonstrando uma alta ligação social entre a Coperfam e seus cooperados. As reuniões formais entre a cooperativa e seus cooperados costumam ocorrer em uma base mensal, sendo a assembleia geral ocorrendo em base anual e com participação satisfatória de mais de 70% por parte da classe cooperada. A identidade entre cooperados e cooperativa também foi pesquisada, sendo classificada como alta por ambas as partes e composta pela comunhão de objetivos e pelas relações sociais recorrentes, essa última, responsável também pela produção de confiança na vida econômica, segundo Granovetter (1985).

O Gráfico 7 apresenta de forma sintetizada as características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e a Coperfam.

**Gráfico 7** - Características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (Coperfam)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral, as características da governança em rede na transação da laranja entre o cooperado e a Coperfam são compostas pela interdependência e interesses mútuos entre as partes. A confiança, a reputação, a ligação social e a identidade entre a Coperfam e seus cooperados foram classificadas como altas, considerando-se as respostas de ambas as partes (cooperados e cooperativa).

Nesse caso específico, a adoção de um modelo mais horizontal para governar a transação vai ao encontro das necessidades e anseios dos agentes que transacionam, já que tanto a classe dos cooperados quanto a própria cooperativa são compostos por pequenos citricultores advindos de um modelo insustentável para a manutenção da classe produtora no SAG da laranja. Assim, a governança em rede surge como mecanismo provedor de elementos que garantem a representatividade e a confiança necessárias para a classe dos pequenos produtores da fruta, enquanto agentes econômicos e parte de um sistema agroindustrial.

#### 6.1.3.2 Na relação cooperativa-comprador

Fora realizada a avaliação dos itens componentes da governança em rede na relação cooperativa – comprador, sendo a transação da venda da laranja pela Coperfam para a Citrosuco envolta por elementos que compõe esse estilo de

governança mais horizontal e relacional. A Coperfam mantém relacionamento com a Citrosuco desde o ano de 2014, dois anos após a fundação da cooperativa, e conta com objetivos em comum identificados pela Coperfam, como a comercialização da laranja com valor agregado e a confiança nos parceiros de comercialização. Ainda segundo o vice-presidente da Coperfam, a Citrosuco fornece práticas que auxiliam na produção e qualidade do produto de maneira geral, como treinamentos relacionados ao processo produtivo, variedades de plantas e controle de pragas.

A Coperfam e a Citrosuco se utilizam de uma coordenação baseada em contratos formais para a transação da laranja, sendo o grau de confiança entre as partes classificado como alto, em um estado relacional baseado nos interesses mútuos, segundo a própria Coperfam. Segundo a entidade, a Citrosuco envia o contrato por e-mail para a Coperfam em formato de edição, caso a cooperativa tenha a necessidade de realizar alterações antes da assinatura. Outro exemplo é a multa referente à quebra contratual no fornecimento da laranja, que no caso da Coperfam é fixada em 10% do valor de contrato, enquanto para outros fornecedores esse valor é fixado em 100% do valor de contrato.

A Coperfam destaca também a confiança na reputação das partes, enquanto parceiros para a transação da laranja, pontuando a representatividade das ligações sociais entre cooperativa e comprador, com reuniões ocorrendo em periodicidade mensal, como também a presença atuante de agentes por parte da Citrosuco para possíveis auxílios que a Coperfam e seus cooperados necessitem.

#### 6.1.4 A variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo

Conforme previamente trabalhado na seção 4.2, os citricultores têm passado por uma dificuldade histórica de integração comercial e coordenação na venda da laranja para a indústria processadora, segundo Ito (2014), causando maiores impactos nos pequenos produtores da fruta. Essa classe, por possuir um perfil menos capitalizado e de menor eficiência quando comparado aos grandes produtores, fica exposta a ações e negociações oportunistas por parte dos compradores, aumentando o risco na transação de venda da laranja para esse perfil específico.

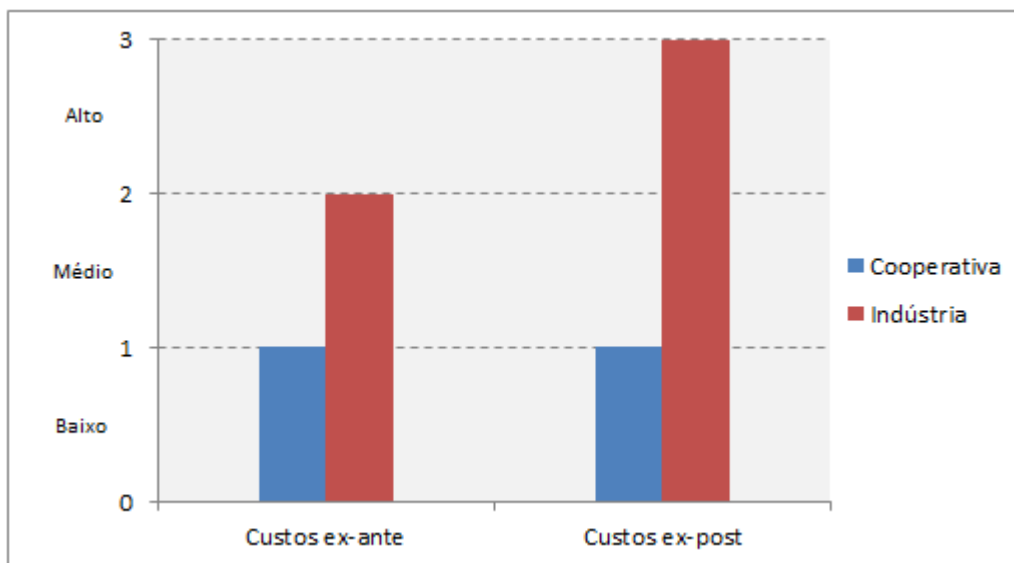
Retomando a definição de Paulillo, Neto e Garcia (2016), os custos antes de a firma contratar são expostos basicamente pelos custos relacionados à negociação e estruturação contratual, enquanto que os custos depois de a firma contratar são expostos pelos custos relacionados à adaptação, correção de erros e manutenção dos compromissos entre as partes. Na opinião dos cooperados, os custos *ex-ante* de negociação e estruturação de contrato com a Coperfam, assim como os custos *ex-post* de adaptação, correção de erros e manutenção dos compromissos com a cooperativa são classificados como nulos ou baixos, ou seja, com características favoráveis ao aumento de eficiência em suas atividades produtivas.

Quando perguntados sobre a intensidade desses mesmos custos quando em negociação direta com a indústria processadora, os cooperados classificaram os custos *ex-ante* de negociação e estruturação de contrato como sendo altos, e os custos *ex-post* de adaptação, correção de erros e manutenção dos compromissos como sendo medianos, sinalizando a vantagem da comercialização da laranja junto à cooperativa. Da mesma maneira, a Coperfam classifica como sendo nulos ou baixos os custos *ex-ante* e *ex-post* de firmar contrato de fornecimento de laranja com os cooperados, afirmando que esses mesmos custos seriam altos caso a compra da fruta fosse efetuada junto a outros produtores da cadeia produtiva, que não os cooperados.

Esse cenário reflete a formação da interdependência recíproca entre produtores rurais e cooperativas locais, conforme colocado por Bonus (1986) e Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), como também a mitigação da assimetria do pequeno produtor quando em negociação com a grande indústria, garantindo benefícios mútuos, como melhores preços e capacidade de negociação, e a promoção do desenvolvimento econômico e social, segundo Ito (2014) e Correa (2015).

O Gráfico 8 apresenta a comparação dos custos *ex-ante* e *ex-post* na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria processadora, considerando a resposta dos próprios produtores.

**Gráfico 8** – Comparação dos custos ex-ante e ex-post na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo Neves e Zylbersztajn (1998), Belik, Paulillo e Vian (2012) e Carvalho (2015), a comercialização da laranja pelo pequeno produtor enquanto parte de uma cooperativa tende a garantir maior representatividade e perenidade a essa classe. Nesse sentido, o presente estudo conferiu, de maneira empírica e nesse primeiro caso, o baixo nível de oportunismo na transação da laranja do pequeno produtor para a Coperfam. Adiciona-se também o fato do baixo risco *ex-ante* e *ex-post* nessa transação, relacionado à alta confiança entre os agentes econômicos e seu relacionamento em rede, também conferido de maneira empírica pelos levantamentos relacionados à interdependência, interesses mútuos, ligação social e reputação das partes.

Assim, como parte conclusiva dessa primeira análise referente à cooperativa da cidade de Bebedouro (SP), pode-se afirmar que a estrutura de governança em rede adotada por essa cooperativa citrícola de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.

## 6.2 Análise da cooperativa de produtores no município de Rio Claro-SP

### 6.2.1 Histórico e situação atual

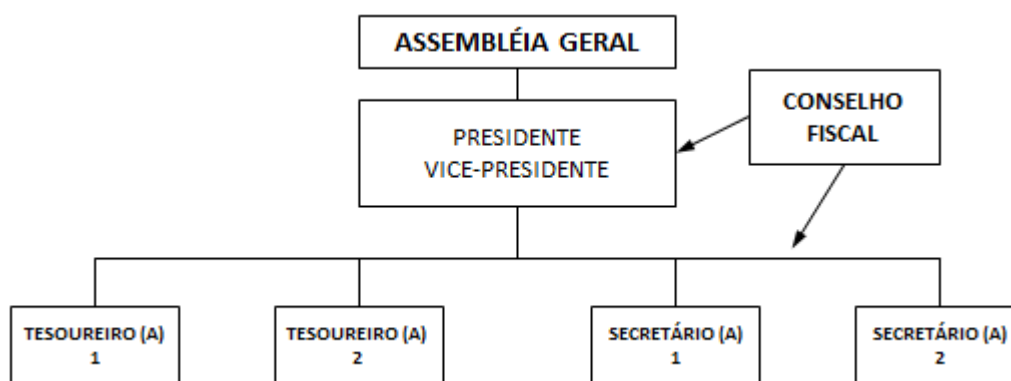
A Cooperativa dos Agricultores Familiares de Rio Claro e região foi fundada no ano de 2014 em uma ação conjunta entre pequenos produtores rurais e prefeitura de Rio Claro-SP, por meio da Secretaria Municipal da Agricultura. A fundação teve como ideia central a parceria entre pequenos produtores rurais e município, como forma de alavancar o desenvolvimento econômico e social de ambas as partes. O principal objetivo da cooperativa é a prestação de serviços no que se refere à organização da produção e a comercialização de produtos gerados por meio da agricultura familiar, e que possam contribuir para o fomento das atividades agropecuárias, como também para a defesa das atividades econômicas, ambientais, sociais e culturais de seus associados.

Segundo a presidente da CAF, os objetivos da cooperativa ainda incluem o incentivo à agricultura familiar e suas especificações, a promoção da venda e inclusão econômica-social do cooperado por meio da garantia da venda de parte de seu produto a um preço justo e a garantia à segurança alimentar dos produtores, mantendo-os no campo, e dos consumidores, fornecendo alimentos saudáveis.

Assim como ocorre em outras entidades similares, a CAF conta com um estatuto social em que constam itens como: os objetivos da cooperativa, normativo de admissão, direitos, deveres e responsabilidade dos cooperados, assim como critérios para a demissão dos mesmos. Itens como o processo eleitoral, formação da assembleia geral, diretoria e conselho fiscal, como também critérios referentes ao balanço financeiro, sobras e perdas da cooperativa, também são contemplados no estatuto.

A Figura 9 apresenta o organograma que compõe a estrutura administrativa da CAF no ano de 2019, obtido por meio de entrevista realizada com a presidente da entidade.

**Figura 9 - Organograma CAF**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela CAF (2019).

De acordo com o Estatuto Social da CAF (2014), pequenos produtores de culturas agrícolas pertencentes à agricultura familiar podem ser cooperados junto à CAF, desde que possuam a Declaração de Aptidão ao Pronaf<sup>29</sup> (DAP). Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2019), a DAP é um documento de identificação da agricultura familiar que pode ser obtido tanto por pessoa física quanto por pessoa jurídica, garantindo acesso a uma série de benefícios e programas específicos a essa classe.

As razões para o agricultor familiar se cooperar à CAF englobam a comercialização da produção do pequeno produtor familiar, a possibilidade de participação do mesmo em programas de políticas públicas de fornecimento de produtos como o PNAE e o PAA, a disponibilidade de capacitação por meio do oferecimento de assistência técnica à produção, como também a possibilidade de armazenamento de sua produção (CAF, 2014). A possibilidade de industrialização e agregação de valor à produção (como a utilização de embalagem a vácuo) também é pontuada como uma das razões para se cooperar, segundo a presidente da entidade.

O ingresso do cooperado ocorre por meio do interesse do pequeno produtor na garantia e segurança da comercialização de sua produção, como também pelo interesse a um preço maior do que o praticado no mercado, procurando a cooperativa para sua possível filiação. O pequeno produtor passa por uma análise prévia para seu ingresso, como a visita de especialistas à propriedade e a proposição de possíveis ajustes e melhorias para adequação ao fornecimento à

<sup>29</sup> Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.



CAF. Depois de aprovado, o cooperado conta com os benefícios da garantia e comercialização de seu produto a um preço competitivo.

Segundo entrevista realizada com a presidente da CAF, a cooperativa contava com 130 cooperados no ano de 2019, sendo sete (7) dedicados à prática da citricultura e 123 dedicados a outras culturas. Todos os cooperados são classificados como pequenos produtores<sup>30</sup> e possuem propriedades com até quatro (4) módulos fiscais.

O perfil da parcela de citricultores associados à CAF, tomando como base o período em que a entrevista foi realizada e a análise amostral de seis (6) cooperados, classifica-se como de pequenos produtores detentores de uma (1) propriedade e que estão na atividade da citricultura há mais de 40 anos. Essa parcela de produtores considera a atividade da citricultura instável para o pequeno produtor em razão, principalmente, da incidência de pragas e doenças na cultura e baixos preços praticados pelo mercado, encontrando no cooperativismo e no desenvolvimento de outras culturas na propriedade – como a fruticultura –, um meio para sobrevivência no SAG da laranja. O principal destino da laranja produzida nas propriedades cooperadas é a comercialização junto à CAF, seguido pela comercialização em outros canais como a própria indústria processadora, mercados e feiras.

No ano de 2019, o principal – e único – produto comercializado pela CAF proveniente da parcela de pequenos citricultores cooperados foi a laranja *in natura*, sendo comercializada integralmente a nível regional para a prefeitura de Rio Claro (SP), por meio da entrega direta do produto da cooperativa às escolas municipais da região, para utilização na merenda escolar.

#### 6.2.2 As características da transação, dos agentes e a estrutura de governança adotada

Para a correta verificação e delineamento da estrutura de governança híbrida adotada pela CAF, serão discutidas nessa seção as características das transações e dos agentes, explorando itens relacionados aos atributos da transação, como a especificidade dos ativos transacionados, a incerteza envolvida na transação

---

<sup>30</sup> Segundo classificação do INCRA (2019).

e a frequência com que elas ocorrem, como também os itens relacionados aos pressupostos comportamentais do oportunismo e da racionalidade limitada, segundo obra de Williamson (1979). Os itens serão explorados considerando-se inicialmente a relação entre cooperativa e cooperado, na seção 6.2.2.1, seguida pela relação entre cooperativa e comprador, na seção 6.2.2.2.

#### 6.2.2.1 Na relação cooperado-cooperativa (CAF)

A comercialização da produção de laranja do cooperado à cooperativa a um preço maior do que o praticado no mercado está entre a série de benefícios concedidos aos cooperados após seu ingresso na estrutura cooperativa da CAF, conforme anteriormente descrito. A negociação para o fornecimento da laranja do cooperado à cooperativa se inicia com um contrato verbal entre cooperativa e cooperado, normalmente contemplando itens como o preço de compra da laranja pela cooperativa, a periodicidade de aquisição e a responsabilidade do cooperado pelo transporte da mercadoria até a CAF, seguido pela emissão de uma ordem de compra por parte da cooperativa e assinada pelo cooperado.

A título de ilustração e tendo-se como base o período em que a entrevista foi realizada (Julho de 2019), o preço de compra da laranja do cooperado pela Prefeitura de Rio Claro (SP), por intermédio da CAF, estava cotado a R\$ 3,65 o quilo, valor muito acima do praticado no mercado, de R\$ 0,48<sup>31</sup>, para o mesmo período analisado.

O grau de investimento na produção de laranja do cooperado para abastecimento à cooperativa foi classificado como nível médio, o que inclui a necessidade de preparação da terra, utilização de implementos, fertilizantes e sistemas em geral. Elementos como o tipo da laranja são levados em consideração para essa transação, sendo somente consideradas as laranjas do tipo pera e lima, para posterior fornecimento às escolas municipais de Rio Claro (SP), por intermédio da CAF. Assim, pode-se afirmar que a especificidade do ativo (laranja) transacionado entre cooperado e cooperativa classifica-se como de nível médio, tomando-se como base o grau em que o ativo laranja pode ser reorganizado para usos alternativos, tendo como exemplo a possibilidade de fornecimento direto ao

---

<sup>31</sup> Preço do produto 'Laranja - Posta - Indústria' na região de Limeira (SP) no mês de Julho de 2019, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2019).

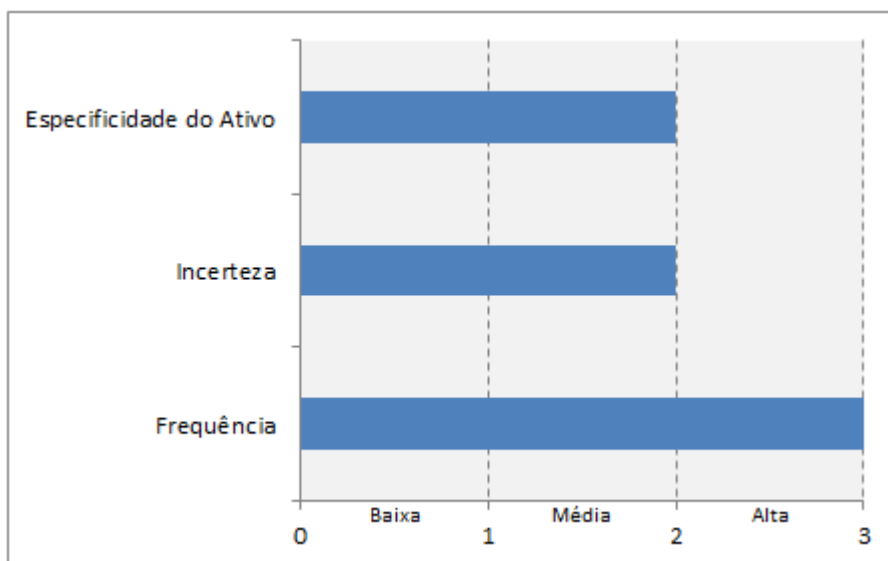
atacado/ varejo e feiras, sem abdicar de seu valor, segundo Williamson (1991) e Tadelis e Williamson (2013).

Dentre as seis distinções já comentadas na seção 2.2 em relação ao grau de especificidade do ativo, o caso específico da produção de laranja do cooperado para fornecimento às escolas municipais de Rio Claro (SP), por intermédio da CAF, classifica-se como de especificidade física, em que o tipo da laranja, de certa forma, condiciona e proporciona um retorno específico à essa transação, segundo Williamson (1991) e Paulillo, Neto e Garcia (2016). Atribui-se esse fato às exigências da prefeitura na aquisição da laranja para distribuição às escolas, como a tipologia da laranja adquirida (laranja pera), contando inclusive, com a verificação da mercadoria em um ponto da Prefeitura de Rio Claro (SP), a qual antecede a distribuição às entidades.

A incerteza envolvida na transação, mensurada pelo desconhecimento dos agentes acerca de elementos do ambiente econômico, institucional e comportamental, segundo Balestrim e Arbage (2007), classifica-se como média, tanto por parte dos cooperados na venda da laranja para a CAF, quanto por parte da CAF na aquisição da laranja do cooperado. Nesse sentido, pontua-se o nível médio de conhecimento, por parte dos cooperados, de características da oferta, demanda e preço da laranja e do estatuto social da cooperativa, e o alto nível de conhecimento em relação ao comportamento da CAF na compra da laranja. A CAF, por sua vez, posiciona-se como possuindo um conhecimento médio dessas características (oferta, demanda e preço da fruta) e do comportamento do cooperado na venda da laranja à cooperativa, e um alto conhecimento acerca do estatuto social, regras e leis vigentes.

A frequência com que ocorre a transação da laranja do cooperado para a cooperativa é classificada em nível alto, pautada por fornecimentos regulares, ocorrendo toda safra, sendo de responsabilidade do cooperado o transporte da fruta de sua propriedade à sede da CAF. Nesse sentido, investigou-se inicialmente a problemática do oportunismo antes (*ex-ante*) e depois (*ex-post*) da comercialização da laranja junto à cooperativa, considerando primariamente o oportunismo do agente, sob a figura do cooperado.

O Gráfico 9 apresenta de forma sintetizada as características da transação da laranja entre os cooperados e a CAF.

**Gráfico 9** - Características da transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (CAF)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

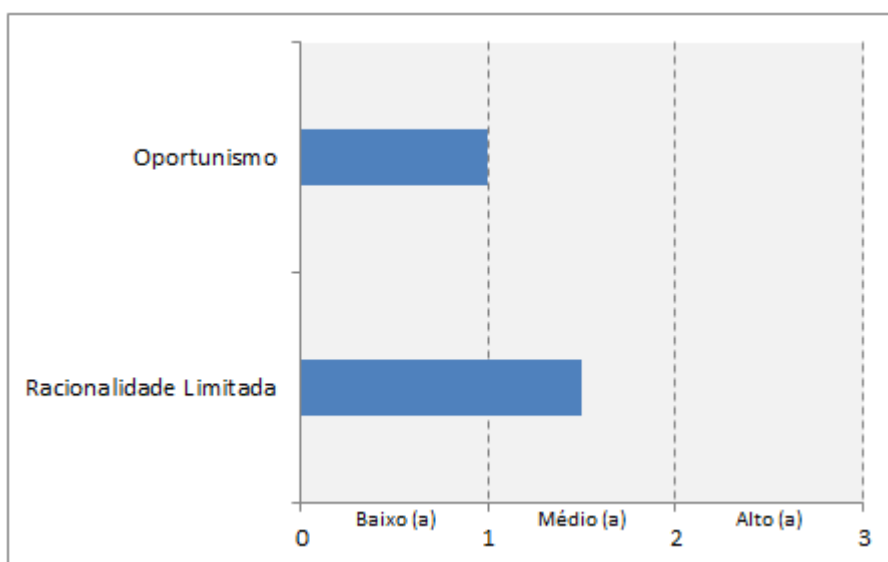
Conforme previamente exposto, a problemática do risco *ex-ante* da seleção adversa relaciona-se ao conceito da ocultação de informações por parte do agente, segundo Akerlof (1970) e Coleman e Zylbersztajn (2009). Nesse sentido, a ocultação de informações relacionada a características, qualidade e disponibilidade da laranja, por parte do cooperado na venda à cooperativa, classifica-se como nula ou baixa. Já a problemática *ex-post* do risco moral é relacionada ao pressuposto da ocultação de ações por parte do agente, segundo Eisenhardt (1989) e Coleman e Zylbersztajn (2009). Da mesma maneira, a ocultação de ações relacionada à falta de esforço na entrega da laranja ou rompimento de contrato, por iniciativa do cooperado, também se classifica como nula ou baixa.

O oportunismo por parte da cooperativa na aquisição da laranja do cooperado foi classificado como nulo ou baixo por parte dos respondentes da pesquisa (cooperados e cooperativa), denotando uma frequência nula ou baixa de utilização da distorção de informações de mercado (como demanda e preço da laranja) e possível rompimento contratual da cooperativa junto aos cooperados, segundo critérios definidos por Williamson (2012). O nível baixo de oportunismo presente nessa transação relaciona-se com os baixos riscos *ex-ante* de seleção adversa e *ex-post* de risco moral, para essa mesma transação, os quais seriam resultantes do nível de oportunismo presente em uma relação econômica, segundo Coleman (1990), Williamson (1993) e Ambrozini e Martinelli (2017).

A frequência de utilização de informações de mercado (como o preço, oferta e demanda da laranja) e gerenciais (como os custos, estoque e tecnologia disponível) por parte do cooperado, para a tomada de decisões na negociação para a venda da laranja à cooperativa, classifica-se como em nível médio, demonstrando um nível mediano de racionalidade limitada por parte do cooperado. Já a utilização dessas mesmas informações por parte da cooperativa, para a tomada de decisões na negociação para a aquisição da laranja do cooperado, classifica-se como alta, demonstrando um nível baixo de racionalidade limitada por parte da CAF.

O Gráfico 10 apresenta de forma sintetizada as características dos agentes na transação da laranja entre os cooperados e a CAF.

**Gráfico 10** - Características dos agentes na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (CAF)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo a presidente da CAF, a negociação durante e após a entrega da laranja do cooperado à cooperativa não costuma apresentar a necessidade de criação de aditivos contratuais, já que não há a incidência de contrato formal entre as partes. A verificação da mercadoria, por sua vez, fica a cargo da CAF, e ocorre logo após o recebimento da laranja proveniente da propriedade do cooperado. Há também a divisão das sobras residuais junto aos cooperados, ocorrendo uma vez ao ano, no fechamento do exercício da CAF.

De maneira geral, as características da transação da laranja entre o cooperado e a CAF são compostas por um ativo de especificidade média, com um

grau mediano de incerteza e alta frequência de fornecimento. As características dos agentes (cooperados e CAF) são destacadas pelos níveis baixo de oportunismo e baixo-médio de racionalidade limitada, considerando-se as respostas de ambas as partes.

Desse modo, considerando-se as características da transação e dos agentes, a governança híbrida foi, mais uma vez, adotada como principal meio de governança nessa relação econômica. O grau mediano de incerteza na comercialização da laranja é reforçado principalmente pela gestão multiculturas da cooperativa e pelo tempo de relacionamento entre os agentes – a ser comentado mais a frente na seção 6.3 –, o que expõe uma gestão baseada no conhecimento de culturas diversas e representativas à cooperativa, que não somente a da laranja. Assim, a eficiência do modelo híbrido para os agentes que transacionam, mais uma vez, é atestada pelo baixo nível de oportunismo entre os agentes, garantindo coordenação e comercialização para os pequenos produtores da fruta.

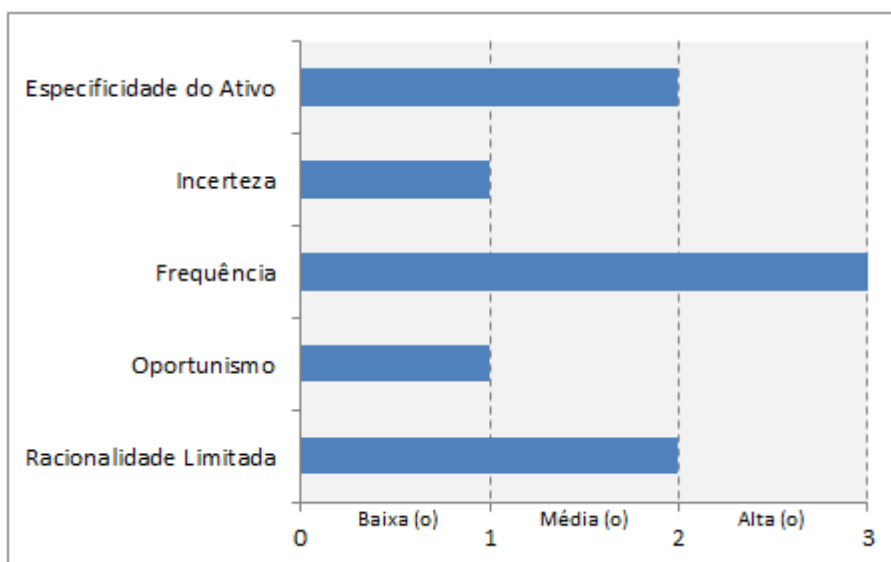
#### 6.2.2.2 Na relação cooperativa-comprador

A relação entre cooperativa e comprador, sob as figuras da CAF e Prefeitura de Rio Claro (SP), respectivamente, também apresentam as mesmas características transacionais visualizadas na relação cooperado – cooperativa, já que envolvem o mesmo produto e frequência de fornecimento. A incerteza que permeia essa transação pode ser classificada como baixa, já que a presidente da CAF afirma que a entidade possui um alto conhecimento acerca do acordo institucional que envolve a transação, como também do comportamento da Prefeitura de Rio Claro (SP) na aquisição da laranja junto à CAF.

Ainda segundo a cooperativa, a Prefeitura de Rio Claro (SP) não se utiliza do auto interesse, como a distorção de informações acerca da demanda, preço e rompimento contratual na compra da laranja, classificando o nível de oportunismo nessa relação como baixo ou nulo. A frequência de utilização de informações de mercado (como preço, oferta e demanda da laranja) e gerenciais (como os custos, estoque e tecnologia disponível) por parte da CAF, para a tomada de decisões na negociação para a venda da laranja à Prefeitura de Rio Claro (SP), classifica-se como média, demonstrando um nível médio de racionalidade limitada por parte da cooperativa.

O Gráfico 11 apresenta de forma sintetizada as características da transação e dos agentes na venda da laranja da CAF para a Prefeitura de Rio Claro (SP).

**Gráfico 11** - Características da transação e dos agentes na venda da laranja da cooperativa (CAF) para o comprador (Prefeitura de Rio Claro (SP))



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral e conforme destacado inicialmente na relação cooperado – cooperativa, as características da transação da laranja entre a CAF e a Prefeitura de Rio Claro (SP) são compostas por um ativo de especificidade média, com um baixo grau de incerteza e alta frequência de fornecimento. As características dos agentes são destacadas pelo baixo grau de oportunismo e racionalidade limitada média, considerando as respostas fornecidas pela presidente da CAF.

### 6.2.3 Avaliação das características estruturais de Rede

Para a correta verificação e avaliação das características estruturais de rede adotada pela CAF, serão explorados nessa seção os itens comumente relacionados à governança em rede, como a interdependência, os interesses mútuos, a confiança, a reputação, a ligação social e a identidade entre as partes, segundo obras de Granovetter (1985), Powell (1990), Williamson (1991), Ménard

(2013) e Paulillo, Neto e Garcia (2016). Os itens serão explorados considerando inicialmente a relação entre cooperativa e cooperado, na seção 6.2.3.1, seguido pela relação entre cooperativa e comprador, na seção 6.2.3.2.

#### 6.2.3.1 Na relação cooperado-cooperativa (CAF)

A avaliação das características estruturais de rede teve início com a verificação da interdependência entre cooperado e CAF, sendo o pequeno produtor cooperado dependente da cooperativa para sua manutenção no SAG da laranja, e a cooperativa dependente do pequeno produtor citrícola cooperado para sua continuidade operacional, no tocante ao contrato de fornecimento de laranja à Prefeitura de Rio Claro (SP), segundo relato de ambas as partes. Cooperados e cooperativa destacaram a comercialização da laranja, a agregação de valor e as melhores condições e preços de venda como os principais objetivos celebrados entre os pequenos produtores cooperados e a CAF, sendo os objetivos em comum e a interdependência ferramentas alternativas da governança em rede, segundo Powell (1990).

Segundo a presidente da CAF, a coordenação entre a cooperativa e os pequenos produtores cooperados se dá por meio de contratos informais para a transação da laranja, sendo a confiança estabelecida entre os cooperados e a cooperativa um importante item presente nesse relacionamento, e garantindo o cumprimento dos acordos firmados nesse ambiente. A ausência de contrato formal para a transação da laranja entre os agentes pontua como exemplo da confiança entre as partes, sendo somente o contrato verbal um mecanismo suficiente a fim de garantir a ocorrência da transação nesse cenário. A utilização de ações cooperativas baseadas por mecanismos informais, e fundamentados pela confiança entre os entes que transacionam, surgem como um dos principais pontos que configuram a governança em rede, segundo Ménard (2013) e Paulillo, Neto e Garcia (2016).

A intensidade da confiança dos pequenos produtores cooperados na CAF, como também da CAF para com seus pequenos produtores cooperados classifica-se como alta, caracterizada também pela alta confiança na reputação e no histórico das partes. Cooperados e cooperativa acreditam ser o efeito da reputação um fator que inibe os comportamentos oportunistas e a busca do auto interesse dentro de um cenário econômico, acordando com a obra de Williamson (1991).

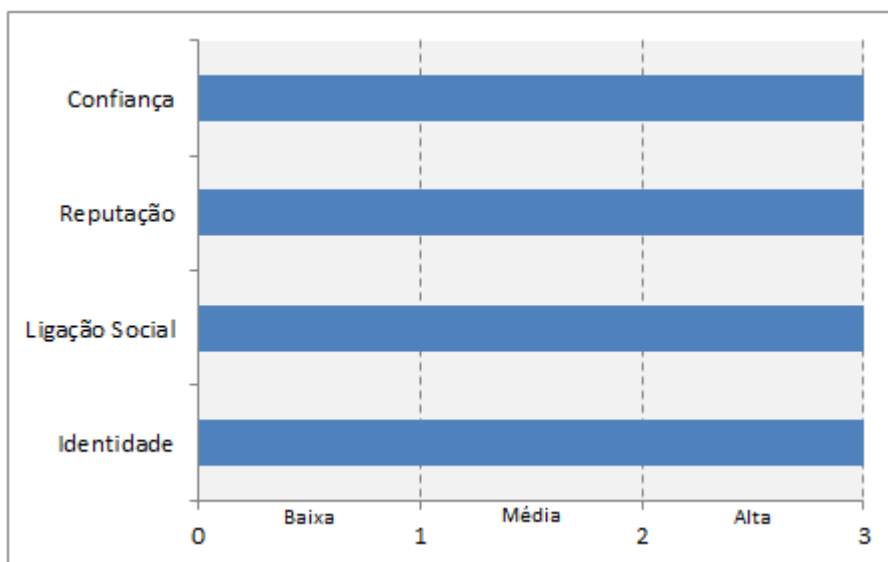


Exemplo fornecido como a falta de necessidade de confecção contratual para o cumprimento, por parte dos cooperados e da cooperativa, de todos os compromissos firmados mesmo que de maneira verbal, ilustra o motivo da alta confiança e reputação entre cooperados e cooperativa.

A regularidade no relacionamento social entre os pequenos produtores cooperados e a CAF foi classificada como alta, tomando como base a participação dos cooperados em eventos promovidos pela cooperativa, como reuniões, palestras e treinamentos, demonstrando uma alta ligação social entre a CAF e seus cooperados. A identidade entre cooperados e cooperativa também foi pesquisada, sendo classificada como alta por ambas as partes e composta pela comunhão de objetivos e pelas relações sociais recorrentes, essa última, responsável também pela produção de confiança na vida econômica, segundo Granovetter (1985).

O Gráfico 12 apresenta de forma sintetizada as características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e a CAF.

**Gráfico 12** - Características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e a cooperativa (CAF)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral, as características da governança em rede na transação da laranja entre o cooperado e a CAF são compostas pela interdependência e os interesses mútuos entre as partes. A confiança, a reputação, a ligação social e a identidade entre a CAF e seus cooperados foram classificadas como altas, considerando as respostas de ambas as partes.

No caso específico da CAF, a preferência pela adoção de contratos informais verbais na transação da laranja entre cooperado e cooperativa coloca em evidência a importância e o alto nível de confiança existente entre as partes que transacionam. Desse modo, a governança híbrida em rede adotada pelos agentes, enquanto parte de uma cooperativa, mais uma vez demonstra sua eficiência ao garantir um alto nível de confiança e identidade entre as partes, atuando de forma assertiva na redução do oportunismo e riscos provenientes a essa transação. A eficácia desse modelo é dada ainda pela garantia à comercialização da laranja proveniente da pequena propriedade rural, como também pela coordenação e representatividade garantida ao pequeno citricultor no SAG da laranja.

#### 6.2.3.2 Na relação cooperativa-comprador

A avaliação dos itens componentes da governança em rede na relação cooperativa – comprador também ocorreu, sendo a transação da venda da laranja pela CAF para a Prefeitura de Rio Claro (SP) envolta por elementos que compõem esse estilo de governança baseado em elementos mais horizontais e relacionais, presentes em uma relação vertical. A CAF mantém relacionamento com a Prefeitura de Rio Claro (SP) desde o ano de 2014, ano de fundação da cooperativa, e conta com objetivos em comum identificados pela CAF, como o fortalecimento da agricultura familiar, a entrega de produtos de qualidade e o fornecimento de opções viáveis de escoamento ao pequeno produtor.

A CAF e a Prefeitura de Rio Claro (SP) também se utilizam de uma coordenação baseada em contratos formais e informais para a transação da laranja, sendo o grau de confiança entre as partes classificado como alto, em um estado relacional baseado nos interesses mútuos, segundo a própria cooperativa. A título de ilustração observou-se o compartilhamento de espaços e a proximidade entre a sede da CAF e a Secretaria Municipal da Agricultura de Rio Claro (SP), órgão vinculado à Prefeitura de Rio Claro (SP), ocupando a mesma edificação e compartilhando, muitas vezes, de espaços comuns.

Ganha destaque também itens como a alta confiança na reputação das partes, as fortes ligações sociais e a alta identidade presente entre a cooperativa e a Prefeitura de Rio Claro (SP), construídos desde a fundação da cooperativa e mantidos por meio do relacionamento duradouro e da alta frequência de contato

entre as entidades, ocorrendo, segundo a cooperativa, em uma periodicidade semanal.

#### 6.2.4 A variação dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo

Para continuidade e análise da variação dos riscos nas transações e dos problemas de oportunismo, resgata-se aqui o cenário da dificuldade histórica de integração comercial e coordenação, por parte dos citricultores, na venda da laranja para a indústria processadora, segundo Ito (2014). Os impactos negativos e riscos provenientes da transação de venda da laranja são sentidos, em maior escala, pelos pequenos produtores da fruta, que ficam expostos a ações de negociações oportunistas por parte dos compradores, considerando o perfil de menor capital e eficiência das pequenas propriedades, quando comparadas com as grandes.

As definições acerca dos custos *ex-ante* e *ex-post* também são resgatadas, sendo os custos antes de a firma contratar expostos basicamente pelos custos relacionados à negociação e estruturação contratual, e os custos depois de a firma contratar expostos pelos custos relacionados à adaptação, correção de erros e manutenção dos compromissos entre as partes, segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016). Na opinião dos cooperados, os custos *ex-ante* de negociação e estruturação de contrato com a CAF, assim como os custos *ex-post* de adaptação, correção de erros e manutenção dos compromissos com a cooperativa, são classificados como nulos ou baixos.

Quando perguntados sobre a intensidade desses custos quando em negociação direta com a indústria processadora, os cooperados os classificaram como altos, sinalizando a vantagem da comercialização da laranja junto à cooperativa. Da mesma maneira, a CAF classifica como sendo nulos ou baixos os custos antes e depois de firmar contrato de fornecimento de laranja com os cooperados, afirmando que esses mesmos custos seriam de níveis médios, caso a compra da fruta fosse efetuada junto a outros produtores da cadeia, que não os cooperados.

O Gráfico 13 apresenta a comparação dos custos *ex-ante* e *ex-post* na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria processadora, considerando-se a resposta dos próprios produtores.

**Gráfico 13** – Comparação dos custos ex-ante e ex-post na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A comercialização da laranja pelo pequeno produtor enquanto parte de uma cooperativa, segundo Neves e Zylbersztajn (1998), Belik, Paulillo e Vian (2012) e Carvalho (2015), tende a garantir maior representatividade e perenidade a essa classe. Nesse sentido, o presente estudo conferiu, de maneira empírica e nesse segundo caso, o baixo nível de oportunismo na transação da laranja do pequeno produtor para a CAF. Adiciona-se também o fato do baixo risco *ex-ante* e *ex-post* nessa transação, relacionado à alta confiança entre os agentes econômicos e seu relacionamento em rede, também conferido de maneira empírica pelos levantamentos relacionados à interdependência, interesses mútuos, ligação social e reputação das partes.

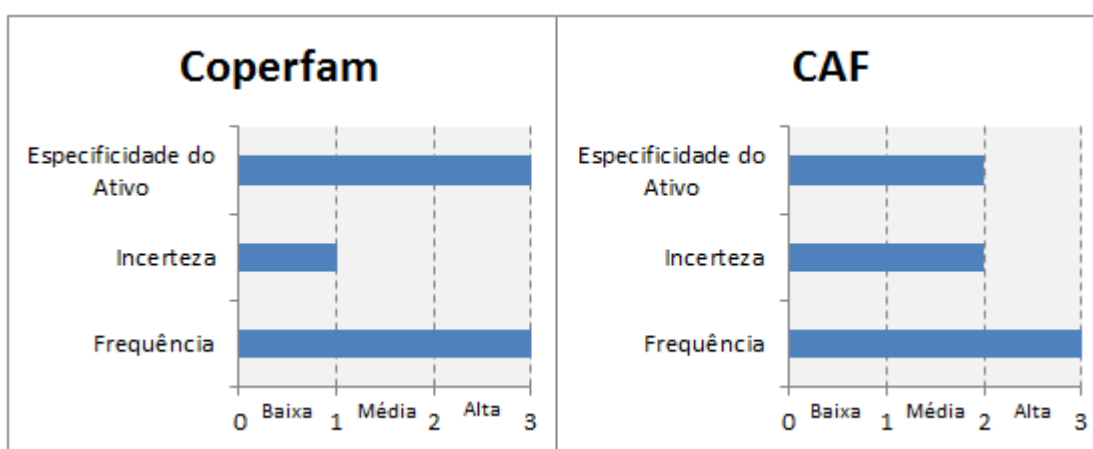
Assim, como parte conclusiva dessa segunda análise referente à cooperativa da cidade de Rio Claro (SP), pode-se afirmar que a estrutura de governança em rede adotada por essa cooperativa citrícola de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações, e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.

### 6.3 Avaliação comparativa das formas de governança, estruturas em rede e da redução dos riscos e oportunismo nas cooperativas citrícolas pesquisadas

Para a condução da avaliação comparativa entre as cooperativas citrícolas pesquisadas serão considerados os levantamentos realizados referentes às características da transação, dos agentes e da governança em rede, tomando-se como base, a princípio, a relação cooperado-cooperativa, tendo em vista a observação direta e a obtenção de respostas de ambas as partes. Ao final, será apresentada a análise de correlação referente a essas mesmas características, elaborada por meio do coeficiente de correlação por postos de Spearman.

A Figura 10 apresenta os gráficos das características da transação da laranja entre cooperado e cooperativas, considerando-se os dados da Coperfam e da CAF.

**Figura 10** – Comparação das características da transação da laranja entre cooperado e cooperativa (Coperfam e CAF)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral, as características da transação da laranja entre o cooperado e as cooperativas Coperfam e CAF possuem divergências em pontos relacionados à especificidade do ativo transacionado (em termos de grau de investimento) e à incerteza que permeia a transação, mensurada pelo desconhecimento dos agentes acerca de elementos do ambiente econômico, institucional e comportamental, segundo Balestrim e Arbage (2007). Nessa comparação, o único item de similaridade entre as duas cooperativas analisadas foi

em relação à alta frequência de fornecimento da laranja do cooperado às cooperativas.

Por meio da observação direta, pode-se evidenciar acerca do alto grau de especificidade do ativo transacionado no primeiro caso, considerando a venda da laranja do cooperado à Coperfam, já que a ocorrência da transação é condicionada à laranja com propriedades que abrangem uma polegada acima de cinco (5) centímetros de diâmetro, *BRIX* com valor mínimo de nove (9) (valor técnico correspondente) e *ratio* com valor mínimo de 14 (valor técnico correspondente), segundo a Coperfam, e conforme previamente comentado na seção 6.1.2.1. Já a ocorrência da transação entre cooperados e CAF, no segundo caso, é condicionada à tipologia da laranja fornecida (laranja pera e lima) com posterior verificação do produto pela Prefeitura de Rio Claro (SP), sendo o ativo classificado como de especificidade mediana, conforme previamente comentado na seção 6.2.2.1.

No primeiro caso, tanto cooperados quanto Coperfam afirmaram ter um alto conhecimento em relação aos elementos do ambiente econômico (representados pela oferta, demanda e preço da laranja), institucional (representado pelo estatuto social da cooperativa, regras e leis vigentes) e comportamental (representado pelo comportamento dos cooperados e da cooperativa) na transação da laranja. De maneira distinta, os cooperados da CAF afirmaram ter um conhecimento mediano em relação aos elementos do ambiente econômico e institucional, e um alto conhecimento em relação aos elementos do ambiente comportamental. A CAF, por sua vez, afirmou ter um conhecimento mediano em relação aos elementos do ambiente econômico e comportamental, e um alto conhecimento em relação aos elementos do ambiente institucional.

Essas diferenças na avaliação de conhecimento entre os cooperados e as cooperativas, em ambos os casos, são assinaladas principalmente pela diferença de objetivos entre a Coperfam e a CAF, refletindo também na diferença de objetivos entre os cooperados dessas duas instituições. A distinção no tempo médio de relacionamento entre os cooperados e as instituições pesquisadas também desponta como justificativa para a alteração nas respostas referente à incerteza que permeia a transação econômica.

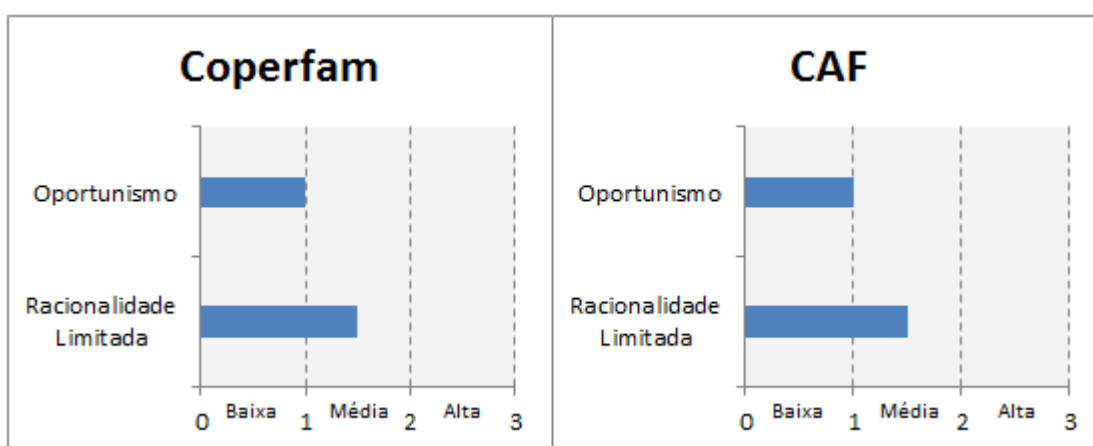
Isso porque por meio da observação direta e das respostas fornecidas nos formulários, observou-se que a Coperfam possui atuação mais concentrada na comercialização da laranja, diferentemente da CAF, que tem a atuação mais

concentrada na comercialização de multiculturas. Dessa maneira, os cooperados da Coperfam têm como objetivo principal o cultivo e fornecimento concentrado na cultura da laranja, diferentemente dos cooperados da CAF, que têm como objetivo principal o cultivo e fornecimento pautado na multicultura, gerando disparidades no conhecimento desses dois grupos em relação à oferta, demanda e preço da laranja.

A diferença no tempo médio de relacionamento entre cooperado e cooperativa também é destacado, sendo os cooperados da Coperfam detentores de um tempo médio de relacionamento de 5 a 10 anos com a entidade, enquanto os cooperados da CAF apresentam um tempo de relacionamento menor que cinco (5) anos com a sua instituição. Essa diferença, de certa maneira, impacta no conhecimento ou desconhecimento, por parte do cooperado, das regras institucionais à que faz parte, refletindo na ciência do mesmo acerca de itens, como o estatuto social da cooperativa, como também no grau de incerteza que permeia a transação da laranja.

A Figura 11 apresenta os gráficos das características dos agentes na transação da laranja entre cooperado e cooperativas, considerando os dados da Coperfam e da CAF.

**Figura 11** - Comparação das características dos agentes na transação da laranja entre cooperado e cooperativa (Coperfam e CAF)

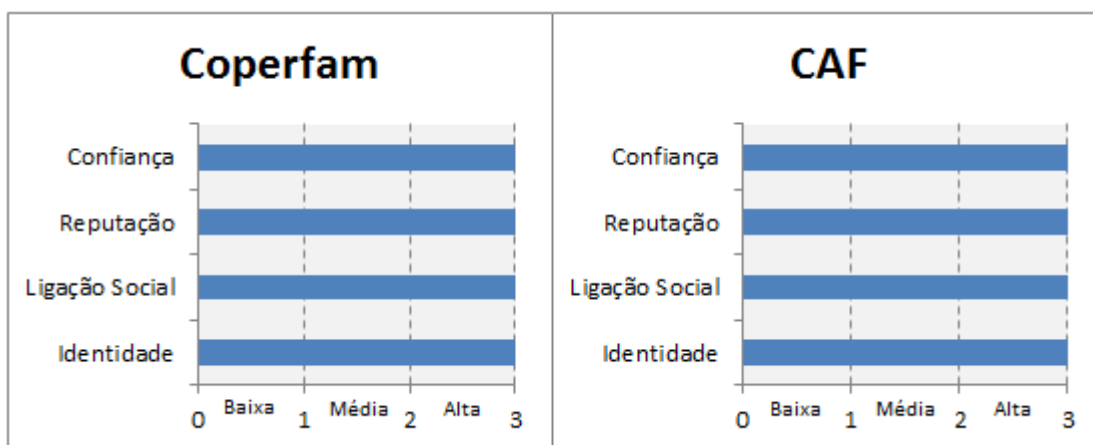


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral, as características dos agentes na transação da laranja, entre o cooperado e as cooperativas Coperfam e CAF possuem similaridades nos dois pontos relacionados ao baixo oportunismo e à baixa-média racionalidade limitada dos agentes no fornecimento da laranja às cooperativas. Da mesma

maneira, as similaridades ocorrem em itens referentes às características da governança em rede na transação da laranja entre os cooperados e as cooperativas Coperfam e CAF, conforme visualizado por meio da Figura 12.

**Figura 12** - Comparação das características da governança em rede na transação da laranja entre cooperado e cooperativa (Coperfam e CAF)



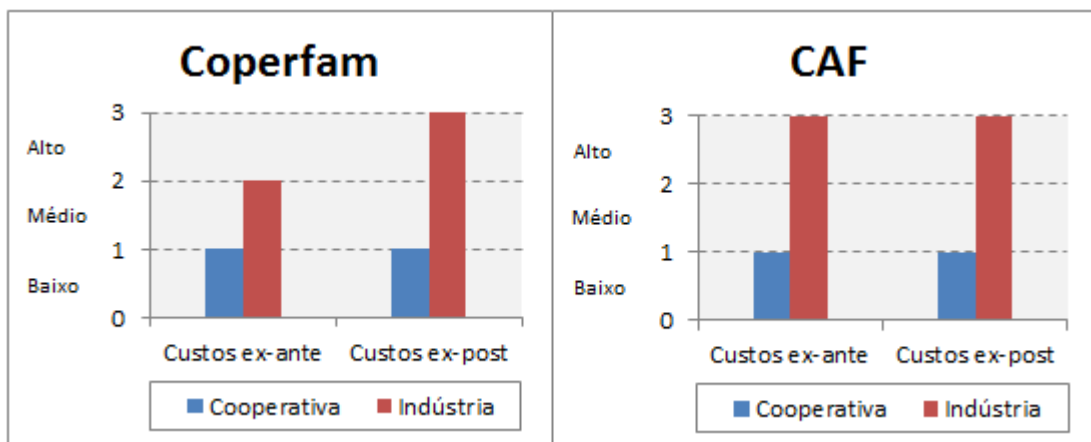
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Elementos componentes da governança em rede, segundo Powell (1990) e Paulillo, Neto e Garcia (2016), como a confiança, a reputação, a ligação social e a identidade foram classificados como sendo de alta intensidade na transação da laranja entre os cooperados e as cooperativas Coperfam e CAF. Conforme anteriormente destacado, ambas as relações são constituídas também pela interdependência e interesses mútuos entre as partes, denotando a similaridade no tocante às características da governança em rede nos dois casos pesquisados.

Em sequência, a figura 13 apresenta os gráficos dos custos *ex-ante* e *ex-post* na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria, considerando-se os dados da Coperfam e da CAF.



**Figura 13** - Comparação dos custos *ex-ante* e *ex-post* na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria (Coperfam e CAF)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira geral, o comparativo entre os custos *ex-ante* e *ex-post* na venda da laranja do pequeno produtor para a cooperativa e para a indústria, considerando-se as pesquisas realizadas na Coperfam e na CAF, apresentam similaridade quanto ao baixo custo *ex-ante* e *ex-post* de venda da laranja do cooperado às cooperativas, como também ao alto custo *ex-post* quando da venda da laranja do cooperado para a indústria. Nessa comparação, o único item de divergência entre as duas cooperativas analisadas foi em relação aos custos *ex-ante* de venda da laranja do cooperado para a indústria, mensurada pelos custos relacionados à negociação e estruturação contratual, segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016).

Os cooperados da Coperfam avaliaram como medianos os custos *ex-ante* de negociação e estruturação contratual quando perguntados sobre a possibilidade da venda de sua laranja diretamente para a indústria processadora. Já os cooperados da CAF avaliaram esses mesmos custos *ex-ante* de negociação e estruturação contratual com a indústria processadora como sendo altos.

Por meio da observação direta e das respostas fornecidas nos formulários, observou-se que essa diferença se dá principalmente pelo fato de a comercialização da laranja na Coperfam ocorrer diretamente junto à indústria processadora, sob a figura da Citrosuco. Nesse cenário, os cooperados figuram como os principais responsáveis pela entrega e contato direto com a indústria processadora, conferindo àquela classe o conhecimento prévio baseado na boa relação comercial, conforme já comentado, entre cooperativa e indústria, e

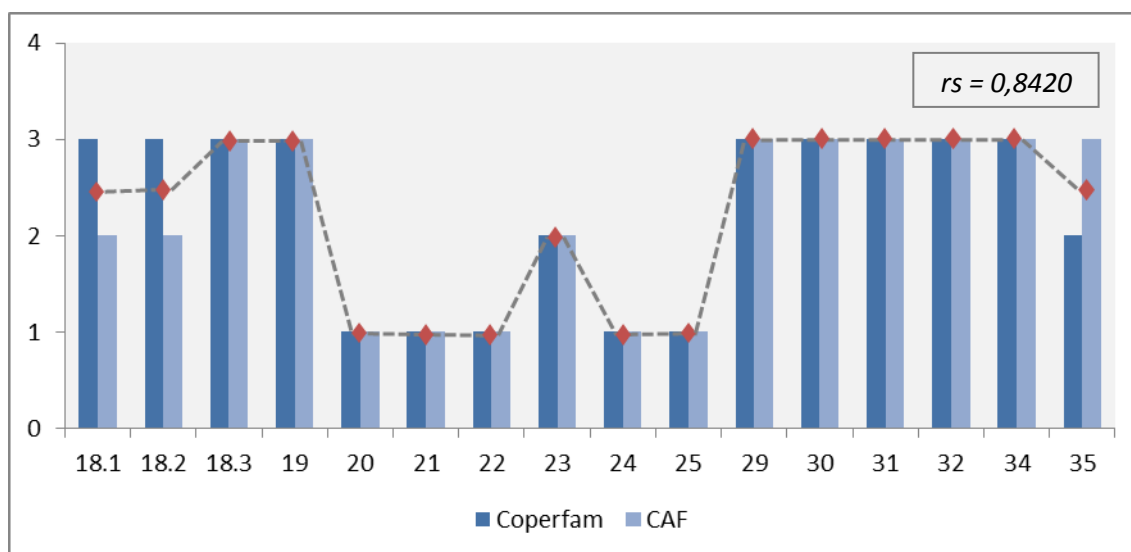
influenciando na opinião dos produtores acerca da intensidade dos custos de negociação e estruturação contratual com a indústria processadora.

A comercialização da laranja na CAF, por sua vez, envolve a entrega do produto da propriedade do cooperado à sede da cooperativa para posterior conferência e distribuição às escolas municipais de Rio Claro (SP), não envolvendo contato comercial algum com a indústria processadora, influenciando na opinião dos produtores acerca da intensidade dos custos de negociação e estruturação contratual com aquela classe.

Para efeitos de análise comparativa entre as características pesquisadas em ambas cooperativas foi desenvolvida uma análise de correlação, considerando as variáveis relacionadas às características das transações, dos agentes e da governança em rede, utilizando-se do coeficiente de correlação por postos de Spearman e do software BioEstat 5.0, conforme previamente comentado. A análise de correlação tomou como base 16 perguntas-chave do formulário aplicado aos cooperados das duas cooperativas, sendo dez (10) perguntas relacionadas às características da transação e dos agentes (18.1 a 25) e seis (6) perguntas relacionadas às características da governança em rede (29 a 35).

Para a condução da análise de correlação entre as características das transações, dos agentes e da governança em rede na Coperfam e na CAF, adotou-se como nível de significância o valor de 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ), e todas as perguntas consideradas contendo a escala Likert de três pontos. A análise gráfica comparativa das perguntas consideradas entre Coperfam e CAF, como também o índice de correlação obtido por meio do software BioEstat 5.0, considerando o cenário exposto, é apresentado por meio do Gráfico 14.

**Gráfico 14** - Comparação das respostas relacionadas às características das transações, dos agentes e da governança em rede entre Coperfam e CAF, e resultado do coeficiente de correlação por postos de Spearman ( $r_s$ )



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme visualizado no Gráfico 14, de maneira geral, as respostas referentes às 16 perguntas-chave relacionadas às características das transações, dos agentes e da governança em rede direcionadas à Coperfam e à CAF, apresentam semelhança, sendo as ocorrências de divergência em algumas delas já comentadas nesta seção. Com a entrada no software BioEstat 5.0 das respostas referentes às 16 perguntas-chave relacionadas às características das transações, dos agentes e da governança em rede, direcionadas à Coperfam e à CAF, obteve-se um p-valor do teste de 0,0001 e um coeficiente de correlação por postos de Spearman ( $r_s$ ) de 0,8420.

Como o p-valor do teste apresenta-se menor do que o nível de significância adotado ( $p\text{-valor} < \alpha = 0,0001 < 0,05$ ), rejeita-se a hipótese  $H_0$ , acerca da falta de correlação entre as variáveis consideradas, para um risco (nível de significância) de 5%. Logo, há indícios de que as características das transações, dos agentes e da governança em rede da Coperfam e da CAF, mensuradas por meio das respostas aos formulários, estão associadas.

Assim, conclui-se que as características das transações, dos agentes e da governança em rede entre as duas cooperativas pesquisadas estão correlacionadas, apresentando um coeficiente de correlação de 84%, o que

demonstra uma concordância acentuada para essas características, entre as Instituições Coperfam e CAF.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal questão de investigação que essa dissertação se propôs a responder foi se a estrutura de governança em rede trabalhada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores permite a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante e a montante na cadeia produtiva. Dessa maneira, o objetivo principal se pautava em analisar se a estrutura de governança em rede adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores teria permitido a redução dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.

Como parte introdutória e justificativa para a pesquisa, apresentou-se o atual cenário do SAG citrícola brasileiro, em que ocorre uma movimentação de saída por parte do pequeno produtor da atividade citrícola, ocasionado principalmente pela crescente integração vertical por parte da indústria processadora de suco, que tem atuado na plantação de seus próprios pomares. Essa movimentação tem permitido à indústria processadora de suco diminuir sua dependência junto aos produtores da fruta, e atuar de forma unilateral na precificação da laranja junto aos produtores, segundo fontes consultadas.

Desse modo, as relações oportunistas na comercialização da laranja entre produtores da fruta e indústria processadora de suco foram abordadas, como também o movimento de filiação, por parte dos pequenos produtores, em associações e cooperativas, a fim de fazer frente ao atual cenário de concentração de mercado no SAG citrícola. O embasamento teórico da pesquisa foi pautado nos avanços mais recentes da NEI, ECT e Redes, de forma a obter subsídios para a compreensão e análise desses recentes movimentos de mercado e governanças econômicas entre agentes.

A abordagem institucional instaurada pela NEI demonstra uma nova perspectiva sob a ótica econômica da firma, sendo a ECT enfática ao definir os atributos das transações e características dos agentes que transacionam para sua análise, encontrando nos três modos de governança – mercado, híbrido e hierarquia – seu reduto. Nesse modelo, a governança híbrida sob a figura contratual foi

destacada, como também suas variações a depender do nível de monitoramento e controle empregados.

Como parte elementar da questão de investigação e objetivo dessa dissertação, a governança híbrida em rede foi analisada nos seus mais diferentes aspectos, desde a abordagem apoiada pelo institucionalismo econômico transacional de Williamson, passando pelos aspectos sociológicos em abordagens de Granovetter e Powell, até as mais recentes publicações de Ménard e seu alinhamento econômico institucional junto à ECT, porém utilizando-se também do suporte e da abordagem relacional respaldada na sociologia.

A análise das duas cooperativas citrícolas de pequenos produtores, sob a ótica da NEI, ECT e Redes, trouxe à tona a abordagem relacional como forma de enfrentamento a movimentos recentes de mercado observados nas mais diferentes culturas do agronegócio brasileiro. Por meio de levantamentos empíricos e análises baseadas nas abordagens quali e quantitativa, pôde-se afirmar que a governança em rede trouxe representatividade e perenidade a uma classe de produtores que até então tinha a continuidade de suas atividades comprometida no SAG da laranja. Em ambos os casos, atestou-se a redução nos riscos da comercialização da laranja do pequeno produtor, enquanto parte de uma cooperativa, como também a redução do oportunismo dos agentes, considerando-se esse mesmo cenário.

Dessa maneira, os pressupostos teóricos que nortearam o problema de pesquisa foram confirmados por meio das análises realizadas, atestando que a estrutura de governança híbrida em rede se configura como um importante aspecto relacional em estrutura institucional cooperativa, como também o fato de que a estrutura de governança em rede permite a redução dos riscos nas transações, *ex-ante* (seleção adversa) e *ex-post* (risco moral), e os problemas de oportunismo a jusante a montante da cadeia produtiva.

Assim, como parte conclusiva e final desta dissertação, pode-se afirmar como resposta à principal questão de investigação, que a estrutura de governança em rede trabalhada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva, confirmando os pressupostos teóricos apresentados. Caracteriza-se ainda, a contribuição e reforço teórico trazidos por esse estudo à teoria dos formatos híbridos de governança, a qual carece de

respaldos empíricos e maior fortalecimento analítico por parte da academia, segundo seus próprios autores.

Destaca-se como uma das principais limitações dessa pesquisa a possível disparidade na compreensão, por parte dos respondentes da mesma, de termos presentes na literatura sociológica como a confiança e a reputação. A possibilidade de relativização e diferença de interpretação das palavras utilizadas nesse estudo são reforçadas por uma lacuna ainda em construção e a falta de uma literatura robusta por parte da NEI elucidando essa tratativa específica. Ganha destaque também o fator institucional de regramento do PNAE na aquisição da laranja pela Prefeitura de Rio Claro (SP) e o relacionamento com a CAF, sendo a relação entre os agentes baseada em regras preestabelecidas pelo governo, propondo limitações<sup>32</sup> à análise baseada na confiança e reputação entre agentes. Outra limitação da pesquisa refere-se à ausência de entrevistas direcionadas aos compradores da laranja (Citrosuco e agentes públicos de Rio Claro), o que leva a análises relacionadas às características das transações, dos agentes e de redes na relação cooperativa-comprador considerando-se somente a perspectiva das cooperativas.

Sugere-se, para análises futuras, a utilização da abordagem de governança em redes voltada ao fortalecimento da classe de pequenos produtores de outras culturas do agronegócio, utilizando-se também do embasamento teórico pertencente à NEI, ECT e Redes. A continuidade das análises baseadas na governança relacional, tendo a economia institucional e transacional como base representa não somente a documentação acadêmica e respaldo aos pequenos produtores rurais de diferentes culturas, como também a garantia de robustez teórica a uma estrutura ainda incipiente em termos históricos, a qual encontra no agronegócio brasileiro um terreno fértil para seu desenvolvimento e materialização.

---

<sup>32</sup> Limitações relacionadas à análise do relacionamento em rede entre Prefeitura de Rio Claro (SP) e CAF, que tem como base o regramento institucional imposto pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, em que é determinada a priorização de assentamentos da reforma agrária, comunidades tradicionais indígenas, e comunidades quilombolas para fornecimento ao PNAE, em detrimento às cooperativas, segundo o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) (2020).

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R.; SCHRODER, M. Social movements beyond the iron cage: weak ties in territorial development. **World Development**, v. 36, n. 12, p. 2906-2920, 2008.
- ACHROL, R. S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – International Co-operative Alliance. **What is a cooperative?** Disponível em: <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>>. Acesso em: 07 ago. 2019.
- ALMEIDA, L. M. M. C.; FERRANTE, V. L. S. B.; PAULILLO, L. F. Redes de segurança alimentar e agricultura familiar: a merenda escolar como instrumento de desenvolvimento local. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 7, n.11, p. 33-44, set. 2005.
- 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**, Ribeirão Preto, v. 52, n. 4, p. 374-391, set. 2017
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2004. 280 f. Tese (Doutorado em Administração) – UFRS, Porto Alegre, 2004.
- ARROW, K. **The limits of organization**. Nova York: Norton, 1974.
- ARROW, K. J. Reflections on the Essays. In: FEIWEL, G. (Ed.). **Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy**. Londres: The Macmillan Press, 1987, Cap. 35, p. 727-734.
- ASSOCITRUS. Associação Brasileira de Citricultores. **Entrevista concedida em fevereiro de 2018**. Bebedouro: ASSOCITRUS, 2018.
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 221 f. Tese (Doutorado em Economia) – FEA/USP, São Paulo, 1996.
- BAKER, G. P.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. **Relational Contracts in Strategic Alliances**. Working Paper, 2002, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.



BAKER, G. P.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Strategic Alliances: Bridges Between “Islands of Conscious Power”. **Journal of the Japanese and International Economics**, v. 22, n. 2, p. 146-163, 2008.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jul. 2007.

BARRA, G. M. J.; LADEIRA, M. B. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, p. 159-171, maio. 2016.

BARROS, J. R. M.; BARROS, A. L. M.; CYPRIANO, M. P. **O mercado da citricultura no Brasil e suas novas perspectivas**. São Paulo: CitrusBR, 2016. 63 p.

BELIK, W.; PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. F. A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla? **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 50, n. 1, p. 09-32, jan./mar. 2012.

BEVERLAND, M. B.; LINDGREEN, A. Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 36, n. 4, p. 430-442, 2007.

BOLAND, M.; BARTON, D. Overview of Research on Cooperative Finance. **Journal of Cooperatives**, Minnesota, v. 27, p. 1-14, 2013.

BONUS, H. The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 142, n. 2, p. 310-339, 1986.

BRITO, M. M.; BÁNKUTI, F. I.; BÁNKUTI, S. M. S.; FERREIRA, M. C. M.; DAMASCENO, J. C.; SANTOS, G. T.; ZAMBOM, M. A. Horizontal arrangements: strategy for reducing the asymmetry information for dairy farmers in Paraná, Brazil. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 45, n. 11, p. 2069-2075, nov. 2015.

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BROWN, W. B. Firm-like behavior in markets: the administered channel. **International Journal of Industrial Organization**, v. 2, n. 3, p. 263-276, set. 1984.

BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência. **Ato de Concentração nº 08012.003065/2012-21**. Brasília: CADE, 2014.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Contracts and incentives in quality beef chain: analyzing organizational failures. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 296-311, jul./set. 2009.

CARVALHO, M. S. **Contratos Formais entre Empresas Processadoras de Laranja e Citricultores**: um estudo de múltiplos casos entre os anos-safras de 1978/79 a 2011/12 na perspectiva dos produtores. 2015. 258 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSCar, São Carlos, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAPRA, F. Vivendo Redes. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. **O Tempo das Redes**. Editora Perspectiva, 2008.

CECHIN, A. Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos: limites e perspectivas. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. **O Mundo Rural no Brasil do Século 21**: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: Embrapa, 2014. p. 479-507.

CENTNER, T. J. The role of cooperatives in agriculture: historic remnant or viable membership organization? **Journal of Agricultural Cooperation**, Washington, v. 3, p. 94-107, 1988.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Banco de dados**. Preços médios dos hortifrutícolas. Disponível em: <[https://www.hfbrasil.org.br/br/banco-de-dados-precos-medios-dos-hortifruticolas.aspx?produto=9&regiao%5B%5D=111&regiao%5B%5D=110&regiao%5B%5D=109&periodicidade=mensal&ano\\_inicial=2019&ano\\_final=2019#](https://www.hfbrasil.org.br/br/banco-de-dados-precos-medios-dos-hortifruticolas.aspx?produto=9&regiao%5B%5D=111&regiao%5B%5D=110&regiao%5B%5D=109&periodicidade=mensal&ano_inicial=2019&ano_final=2019#)>. Acesso em: 19 set. 2019.

CITRUSBR. **A Indústria Brasileira de Suco de Laranja**. São Paulo – SP: CitrusBR, 2011.

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

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988.

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

COOK, M; ILIOPOULOS, C. III-Defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agricultural Cooperatives. In: MÉNARD, C. (Ed.) **Institutions, Contracts**

**and Organizations:** Perspectives from New Institutional Economics. Cheltenham: Edward Elgar, 2000, cap. 22, p. 335-348.

COOPERATIVA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE RIO CLARO E REGIÃO (CAF). **Estatuto da Cooperativa dos Agricultores Familiares de Rio Claro e Região – CAF.** Rio Claro: CAF, 2014.

COOPERCITRUS – Cooperativa de Produtores Rurais. COPERFAM. Disponível em: <<http://www.coopercitrus.com.br/?pag=coperfam>>. Acesso em: 02 set. 2019.

COPERFAM – Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar. Institucional. Disponível em: <<http://www.coperfam.com.br/site/?pag=institucional>>. Acesso em: 02 set. 2019.

CORRÊA, M. L. C. **Desenvolvimento local e agricultura familiar:** o papel da COAF (Cooperativa Orgânica Agrícola Familiar) no município de Bebedouro-SP. 2015. 115 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Uni-FACEF, Franca, 2015.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design:** qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5 ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. **FAOSTAT, 2018.** Countries by commodity. Disponível em: <[http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries\\_by\\_commodity](http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity)>. Acesso em: 25 jan. 2019.

FAIRTRADE INTERNATIONAL – Fairtrade Labelling Organizations International. What is Fairtrade? Disponível em: <<https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

FELDMAN, M. P.; AUDRETSCH, D. B. Innovation in cities: science-based diversity, specialization and localized competition. **European Economic Review**, v. 43, p. 409-429, jan. 1999.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 13, p. 257-286.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA FILHO, H. M.; PAULLILO, L. F. O. Análise das margens e transmissão de preços no sistema agroindustrial do suco de laranja no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 51, n. 2, p. 331-350, abr./jun. 2013.

FIORENZI, A. A. Pedras no caminho. **AgroANALYSIS**, São Paulo, v. 19, n. 5, p. 33-37, maio. 1999.

FLIGSTEIN, N. Markets as politics: a political-cultural approach to Market institutions. **American Sociological Review**, Chicago, v. 61, n. 4, p. 656-673, ago. 1996.

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar**. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-eixos-de-atuacao/pnae-agricultura-familiar>>. Acesso em: 24 mar. 2020.

FRICK, B. Some cooperatives produce great wines, but the majority does not: complementary institutional mechanisms to improve the performance of an indispensable organizational form. **Journal of Wine Economics**, v. 12, n. 4, p. 386-394, 2017.

FUNDECITRUS – Fundo de Defesa da Citricultura. **Inventário de árvores e estimativa da safra de laranja do cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro 2018/19**. Disponível em: <[https://www.fundecitrus.com.br/pdf/pes\\_relatorios/2018\\_05\\_21\\_Invent%C3%A1rio\\_e\\_Estimativa\\_do\\_Cinturao\\_Citricola\\_2018-20191.pdf](https://www.fundecitrus.com.br/pdf/pes_relatorios/2018_05_21_Invent%C3%A1rio_e_Estimativa_do_Cinturao_Citricola_2018-20191.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2019.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul. 2001.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, maio. 1973.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-41, jan./jun. 2007.

GREIF, A. Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis. *In*: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 2., 2001, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: UNICAMP, 2001.

HADFIELD, G. Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts. **Stanford Law Review**, v. 42, n. 4, p. 927-992, abr. 1990.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. Political science and the three new institutionalism. *In*: MPIFG Discussion Paper, 96/6, 1996, Cambridge, MA. **Anais [...]**. Cambridge: Harvard University, 1996.

HANSMANN, H. Agricultural and Other Producer Cooperatives. *In*: HANSMANN, H. **The Ownership of Enterprise**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996, p. 120-149.

- HENNART, J. F. Perspectivas de custos de transação em relações interorganizacionais. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 305-330.
- HENRIJ, H. **Guidelines for Cooperative Legislation**. 2. ed. Geneva: International Labour Organization, 2005.
- HILL, C. W. L. National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing and Competitive Advantage: The Case of Japan. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 119-131, jan./fev. 1995.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CENSO AGRO 2017**. Resultados preliminares. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/agricultura.html?localidade=0&tema=76321](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/agricultura.html?localidade=0&tema=76321)>. Acesso em: 04 set. 2019.
- INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Tabela com módulo fiscal dos municípios. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/tabela-modulo-fiscal>>. Acesso em: 02 set. 2019.
- ITO, N. C. **Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista**. 2014. 203 f. Tese (Doutorado em Ciências) – FEA/USP, São Paulo, 2014.
- ITO, N. C.; ZYLBERSZTAJN, D. Power and selection of contract terms: The case from the Brazilian orange juice sector. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p. 5-19, jan./mar. 2016.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, out. 1997.
- KALAKI, R. B. **Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro**. 2014. 186 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – FEARP/USP, Ribeirão Preto, 2014.
- KLEIN, B. Transaction Costs Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements. **American Economy Review**, v. 70, n. 2, p. 356-362, maio 1980.
- KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 405-425, mar. 2000.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LOPES, F. Cocamar estimula associados a ampliar produção de laranja. **Valor Econômico**, São Paulo, 01 de out. de 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/agro/5896223/cocamar-estimula-associados-ampliar-producao-de-laranja>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

MACLEOD, W. B. Reputations, Relationships, and Contract Enforcement. **Journal of Economic Literature**, v. 45, n. 3, p. 595-628, set. 2007.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTHEWS, R. C. O. The Economics of Institutions and the Sources of Growth. **The Economic Journal**, v. 96, n. 384, p. 903-918, dez. 1986.

MATHEWSON, G. F.; WINTER, R. A. The Economic of Franchise Contracts. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 3, p. 503-526, 1985.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 679-690, out./dez. 2009.

MELLO, M. A.; SCHNEIDER, S. A produção de 'novidades' como alternativa à crise pelos agricultores do oeste de Santa Catarina. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 1, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2013.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C. Oliver Williamson and the economics of hybrid organizations. In: MORRONI, M. (Ed.). **Corporate governance, organization and the firm: cooperation and outsourcing in the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 2009, p. 87-103.

MÉNARD, C. Hybrid Modes of Organization: alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. **The Handbook of Organizational Economics**. Princeton: Princeton University Press, 2013. p. 1066-1108.

MÉNARD, C. Formas plurais de organização: onde estamos? In: MÉNARD, C.; SAES, M. S.; SILVA, V. L.; RAYNAUD, E. (Org.). **Economia das Organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, cap. 3, p. 52-70.

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

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Perguntas Frequentes**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/agricultura-familiar/dap/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

- NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. The Orange Juice Food Chain. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 3., 1998, Netherlands. **Processos...** Netherlands: Wageningen Agricultural University, 1998. p. 437-447.
- NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; TROMBIN, V. G.; AMARO, A. A.; NEVES, E. M.; JANK, M. S. **Caminhos para a Citricultura**: uma Agenda para Manter a Liderança Mundial. São Paulo: Atlas, 2007.
- NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; MILAN, P.; LOPES, F. F.; CRESSONI, F.; KALAKI, R. **O retrato da citricultura brasileira**. Ribeirão Preto: CitrusBR, 2010. 137 p.
- NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G. **Anuário da Citricultura 2017**. São Paulo: CitrusBR, 2017.
- NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n.1, p. 97-112, 1991.
- NORTH, D. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- NORTH, D. Economic performance through time. **The American Journal Review**, v. 84, n. 3, p. 359-368, 1994.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. História do Cooperativismo. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 07 ago. 2019.
- OSTROM, E. Social Capital: a fad or a fundamental concept? In: PARTHA, D.; ISMAIL, S. **Social capital**: a multifaceted perspective. Washington: World Bank, 2000. p. 172-214.
- PAPP, A. C. Cooperativa do Paraná conquista suíços. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 17 de jul. de 2016. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,cooperativa-do-parana-conquista-suicos,10000063298>>. Acesso em: 26 fev. 2019.
- PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.
- PATIBANDLA, M.; SASTRY, T. Capitalism and cooperation: cooperative institutions in a developing economy. **Economic and Political Weekly**, v. 39, n. 27, p. 2997-3004, jul. 2004
- PAULILLO, L. F. **Agroindústria e citricultura no Brasil**: diferenças e dominâncias. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. 482 p.

- PAULLILO, L. F.; MORAES, L. M. C. A. A coordenação agroindustrial citrícola brasileira e os novos recursos de poder: dos políticos aos jurídicos. **Organizações Rurais & Agroindústrias**, Lavras, v. 11, n. 1, p. 11-27, jan./abr. 2009.
- PAULLILO, L. F.; NETO, M. S.; GARCIA, L. M. **Governanças de redes**: economia, política e sociedade. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. 280 p.
- PERROW, C. **Complex organizations**. Nova York: Random House, 1986.
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n.4, p. 318-325, 1995.
- PORTER, P. K.; SCULLY, G. W. Economic Efficiency in Cooperatives. **Journal of Law and Economics**, v. 30, n. 2, p. 489-512, 1987.
- PORTES, A. Social capital: its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. **Research in Organization Behavior**. London: JAI Press Inc., 1990. p. 295-336.
- POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 379-402.
- PRESSINOTT, F. Processamento de laranja cresceu 83,6% em 2017/18. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 de mai. de 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/agro/5541113/processamento-de-laranja-cresceu-836-em-201718>>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- PUTNAM, R. D. The prosperous community: social capital in public life. **The American Prospect**, v. 4, n. 13, p. 35-42, 1993.
- PUTNAM, R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, ago. 1995.
- ROBISON, L. J.; SCHMID, A. A.; BARRY, P. J. The role of social capital in the industrialization of the food system. **Agricultural and Resource Economics Review**, v. 31, n. 1, p. 15-24, abr. 2012.
- RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **The Journal of Law & Economics**, Chicago, v. 21, n. 1, p. 223-233, abr. 1978.
- SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 34, n. 3, p. 387-417, mar. 1998.



SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. London: Gafe Publications, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é Fair Trade (Comércio Justo). Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SHAHZAD, K.; ALI, T.; TAKALA, J.; HELO, P.; ZAEFARIAN, G. The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 71, p. 135-146, 2018.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-42.

SINGULANO, M. Um mercado controlado por intermediários: padrões de qualidade e formas de coordenação das transações em uma região produtora de café em Minas Gerais. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 15, n. 33, p. 11-45, maio./ago. 2016.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. The sociological perspective on the economy. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2009.

SWEDBERG, R. **Explorations in economics sociology**. NewYork: McGraw-Hill, 1997.

TADELIS, S.; WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. **The Handbook of Organizational Economics**. Princeton: Princeton University Press, 2013. p. 159-189.

TEECE, D.; PISANO, G. P. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, jan. 1994.

THERET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. 225-254, 2003.

TIGRE, P. B. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira da Inovação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 187-224, jan./jul. 2005.

UNIDROIT – Instituto Internacional para a Unificação do Direito Privado; FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura; FIDA – Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola. **Guia Jurídico sobre a Agricultura Contratual**. Roma, 2018. 299 p.

USDA – United States Department of Agriculture. **Citrus: World Markets and Trade – July 2018**. Disponível em:

<<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/citrus.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, mar. 1997.

WAARDEN, F. V. Dimensions and types of policy networks. **European Journal of Political Research**, London, v. 21, n. 1-2, p. 29-52, 1992.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social networks analysis: Methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. Nova York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of laws and economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, out. 1979.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. Nova Iorque: The Free Press, 1985.

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

WILLIAMSON, O. E. Markets, hierarchies, and the modern corporation: an unfolding perspective. **Journal of Economics Behavior and Organization**, North-Holland, v. 17, n. 3, p. 335-352, maio. 1992.

WILLIAMSON, O. E. Opportunism and its critics. **Managerial and decision economics**, Berkeley, v. 14, p. 97-107, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados e relações contratuais**. São Paulo: Pezco Editora, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, H. P. **Individual Strategy and Social Structure: an evolutionary theory of institutions**. Princeton: Princeton University Press, 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance Structures and Agribusiness Coordination: a transaction cost economics based approach. In: GOLDBERG, R. A. **Research in**

**Domestic and International Agribusiness Management.** London: JAI Press Inc., 1996. p. 245-310.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly Coordinated Food-Systems: exploring the limits of the Coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n.2, p. 249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 1-19, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. **O Mundo Rural no Brasil do Século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola.** Brasília: Embrapa, 2014. p. 267-294.

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

**APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO JUNTO AOS COOPERADOS**

**FORMULÁRIO DE PESQUISA**

Nome da pesquisa	Governança e rede social: análise em cooperativas de pequenos produtores citrícolas nas regiões de Bebedouro-SP e Itápolis-SP
Objetivo	Analisar se a estrutura de governança adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.
Financiamento da pesquisa	FAPESP. N° 2018/12221-5, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Formulário direcionado a	COOPERADOS COOP	Entrevistador	Leandro Guedes de Aguiar	Supervisão	Profa. Dra. Giuliana Santini Pigatto
--------------------------	-----------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------------------

Identificação (OPCIONAL)	
1. Nome:	2. Idade:
3. Escolaridade: ( ) 1° a 8° série ( ) Colegial ( ) Faculdade ( ) Pós-graduação	
4. Celular:	5. Cidade:

Informações do produtor e da propriedade	
6. Você é: ( ) Proprietário (a) ( ) Esposa (o) do proprietário ( ) Filho (a) do proprietário ( ) Contratado ( ) Outro _____	
7. Sua propriedade é: ( ) Própria. Quantas possui? _____ ( ) Arrendada. Quantas possui? _____	
8. Você é: ( ) pequeno produtor ( ) médio produtor ( ) grande produtor [propriedade até 56 hectares] [propriedade de 56 hectares até 210 hectares] [propriedade maior que 210 hectares]	
9. Há quanto tempo você é produtor? ( ) menos que 10 anos ( ) entre 10 e 20 anos ( ) entre 20 e 30 anos ( ) entre 30 e 40 anos ( ) mais de 40 anos	
10. Desenvolve outra atividade além da laranja? ( ) Outras frutas ( ) Grãos ( ) Horta ( ) Criação de animais ( ) Nenhuma ( ) Outros: _____	
11. Qual o principal destino da sua laranja? ( ) Cooperativa ( ) Indústria processadora ( ) Atacado ( ) Mercados ( ) Feiras ( ) Outros _____	
12. Você acha que a atividade da produção de laranja é arriscada para o pequeno produtor?	

Sim. Por que? \_\_\_\_\_  Não

### RELAÇÃO COOPERADO-COOPERATIVA

#### Características Gerais

13. Há quanto tempo é membro da cooperativa?

menos que 5 anos       de 5 a 10 anos       de 10 a 20 anos       mais que 20 anos

14. A cooperativa exige quantidade mínima para aquisição da sua laranja?

Sim. Quantas? \_\_\_\_\_  Não

15. Qual a sua principal contribuição para a cooperativa?

- Fornecimento da laranja  
 Ajudo na gestão da cooperativa  
 Forneço conhecimento técnico  
 Indico novos cooperados  
 Outros \_\_\_\_\_

16. Qual a principal contribuição da cooperativa com você?

- Produção e venda de suco  
 Fornecem insumos e defensivos  
 Ajuda técnica na plantação e colheita  
 Treinamentos  
 Outros \_\_\_\_\_

#### Características das Transações e dos Agentes

17. Como é o investimento na sua produção de laranja que vai pra cooperativa?

- Baixo [Não preparo a terra e não uso implementos e fertilizantes]  
 Médio [Preparo a terra e uso implementos e fertilizantes]  
 Alto [Preparo a terra, uso implementos, fertilizantes, e sistemas exclusivos para entregar somente à cooperativa]

18. Quando você negocia a entrega da sua laranja para a cooperativa você:

1. Não conheço

2. Conheço um pouco

3. Conheço Bem!

18.1. Conhece como está a oferta, a demanda, e o preço da laranja?

18.2. Conhece o estatuto social da cooperativa?

18.3. Conhece o comportamento da cooperativa?

19. Com que frequência você fornece laranja à cooperativa?

- Baixa [Forneco raramente]  
 Média [Forneco uma safra sim e a outra não]  
 Alta [Forneco toda safra]

20. Você esconde informações sobre as características e a disponibilidade da sua laranja, na negociação com a cooperativa?

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Às vezes	<input type="checkbox"/> Sempre
21. Você já teve má vontade para entregar ou rompeu relações depois que fez a entrega de sua laranja para a cooperativa?		
<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Às vezes	<input type="checkbox"/> Sempre
22. A cooperativa esconde informações sobre o preço de mercado da laranja ou já rompeu contrato com você?		
<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Às vezes	<input type="checkbox"/> Sempre
23. Você usa informações de mercado (preço, oferta, demanda) e gerenciais (custos, estoque) para negociar sua laranja com a cooperativa?		
<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Às vezes	<input type="checkbox"/> Sempre
24. Seus custos para negociar e estruturar o contrato com a cooperativa são:		
<input type="checkbox"/> Baixos	<input type="checkbox"/> Médios	<input type="checkbox"/> Altos
25. Seus custos para se adaptar, para corrigir erros, e para manter os compromissos com a cooperativa são:		
<input type="checkbox"/> Baixos	<input type="checkbox"/> Médios	<input type="checkbox"/> Altos

Avaliação do Formato em Rede	
26. Você acha que a cooperativa ajuda o pequeno produtor a se manter na atividade citrícola?	
<input type="checkbox"/> Sim. Por quê? _____	<input type="checkbox"/> Não
27. Quais objetivos você acha que são em comum entre você e a cooperativa? (pode-se marcar mais de uma alternativa)	
<input type="checkbox"/> Capacitar, desenvolver e se adequar à agricultura empresarial <input type="checkbox"/> Adicionar valor à laranja (obtenção de certificações) <input type="checkbox"/> Vender o produto com valor agregado (suco de laranja) <input type="checkbox"/> Participar do mercado por meio do comércio justo <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Outros _____	
28. Quais práticas a cooperativa fornece para ajudar na produção e escoamento da sua laranja? (pode-se marcar mais de uma alternativa)	
<input type="checkbox"/> Fornece fertilizantes, defensivos, máquinas e outros implementos agrícolas <input type="checkbox"/> Fornece auxílio técnico na produção <input type="checkbox"/> Produz o suco em embalagem Tetra Pak <input type="checkbox"/> Tem certificação Fair Trade <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Outros _____	
29. Como é a sua confiança na cooperativa?	
<input type="checkbox"/> Baixa [Não confio na cooperativa] <input type="checkbox"/> Média [Confio um pouco na cooperativa] <input type="checkbox"/> Alta [Confio muito na cooperativa]	
30. Como é a sua confiança na reputação da cooperativa?	

<p><input type="checkbox"/> Baixa [Não confio na reputação cooperativa] <input type="checkbox"/> Média [Confio um pouco na reputação da cooperativa] <input type="checkbox"/> Alta [Confio muito na reputação da cooperativa]</p>
<p>31. Como é a sua ligação social com a cooperativa? <input type="checkbox"/> Baixa [Não me identifico e nem participo das reuniões da cooperativa] <input type="checkbox"/> Média [Me identifico um pouco e as vezes participo das reuniões da cooperativa] <input type="checkbox"/> Alta [Me identifico muito e sempre participo das reuniões da cooperativa]</p>
<p>32. Com que frequência ocorrem as reuniões, palestras e eventos da cooperativa? <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>33. Você acha que a reputação dos cooperados inibe o comportamento oportunista? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>34. Como seriam seus custos para negociar e estruturar um contrato caso você vendesse sua laranja direto para a indústria? (Cutrale, Citrosuco, Dreyfus) <input type="checkbox"/> Baixos <input type="checkbox"/> Médios <input type="checkbox"/> Altos</p>
<p>35. Como seriam seus custos para se adaptar, para corrigir erros, e para manter os compromissos caso você vendesse sua laranja direto para a indústria? (Cutrale, Citrosuco, Dreyfus) <input type="checkbox"/> Baixos <input type="checkbox"/> Médios <input type="checkbox"/> Altos</p>



**APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES DAS  
COOPERATIVAS**

**FORMULÁRIO DE PESQUISA**

Nome da pesquisa	Governança e rede social: análise em cooperativas de pequenos produtores citrícolas nas regiões de Bebedouro-SP e Itápolis-SP
Objetivo	Analisar se a estrutura de governança adotada por cooperativas citrícolas de pequenos produtores tem permitido a redução dos riscos nas transações e os problemas de oportunismo a jusante e a montante da cadeia produtiva.
Financiamento da pesquisa	FAPESP. N° 2018/12221-5, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Formulário direcionado	GESTORES COOP	Entrevistador	Leandro Guedes de Aguiar	Supervisão	Profa. Dra. Giuliana Santini Pigatto
------------------------	---------------	---------------	--------------------------	------------	--------------------------------------

Identificação do entrevistado	
1. Nome:	
2. Escolaridade:	( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação
3. Celular:	4. E-mail:
5. Cargo atual:	6. Tempo de cooperativa:

Características gerais da cooperativa	
7. Nome:	8. Ano de fundação:
9. Objetivos:	
10. N° de cooperados:	
11. Características dos cooperados:	( ) pequeno produtor ( ) médio produtor ( ) grande produtor [propriedade até 56 hectares] [propriedade de 56 hectares até 210 hectares] [propriedade maior que 210 hectares]
12. A cooperativa possui um organograma definido? ( ) Sim. De que maneira foi formulado? _____ ( ) Não	
13. 3 Principais produtos comercializados:	14. <i>Market share</i> de vendas (%):

15. Mercado atendido:	Cidades / estados / países:	Principais produtos/ Cliente
( ) Regional		
( ) Nacional		
( ) Internacional		

**PARTE I – RELAÇÃO COOPERATIVA-COOPERADO**

**Características Gerais**

16. De que forma ocorre o ingresso do cooperado?

17. Há uma avaliação prévia para aceitação?

- ( ) Sim. De que maneira ocorre? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

18. A cooperativa conta com um estatuto social?

- ( ) Sim. Ano de formulação: \_\_\_\_\_. De que maneira foi formulado? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

19. Qual o tempo médio de relacionamento entre a cooperativa e seus cooperados?

- ( ) < 5 anos      ( ) 5 - 10 anos      ( ) 10 - 20 anos      ( ) > 20 anos

20. De que maneira o cooperado colabora com a cooperativa?

21. De que maneira a cooperativa colabora com o cooperado?

22. A cooperativa conta com a divisão de sobras residuais entre seus cooperados?

- ( ) Sim. De que maneira ocorre? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

**Características das Transações e dos Agentes**

23. Como ocorre a negociação para o fornecimento da laranja do cooperado à cooperativa? (transporte, periodicidade, contrato, preço).

24. Classifique o grau de investimento da produção da laranja fornecida à cooperativa:			
1 ( ) Nulo ou baixo	2 ( ) Médio	3 ( ) Alto	
Plantação e colheita simples	Preparação da terra, implementos, fertilizantes, sistemas em geral	Preparação da terra, implementos, fertilizantes, sistemas específicos/exclusivos	
Comentários:			
25. Classifique o <u>nível de conhecimento da cooperativa</u> para cada item listado abaixo, considerando a negociação da laranja com o cooperado:			
	1.Nulo ou baixo	2.Médio	3. Alto
a. Conhecimento do ambiente econômico (oferta, demanda, preço)	( )	( )	( )
b. Conhecimento do ambiente institucional (estatuto social, regras, leis)	( )	( )	( )
c. Conhecimento comportamental do cooperado	( )	( )	( )
Comentários:			
26. Com que frequência ocorre o fornecimento da laranja à cooperativa:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Fornecimentos esporádicos e sem regularidade (Ex: spot/pontuais)	Fornecimentos intervalados com certa regularidade (Ex: safras alternadas)	Fornecimentos regulares (Ex: <u>toda safra</u> )	
Comentários:			
27. Com que frequência o cooperado oculta informações como características, qualidade e disponibilidade de laranja na negociação com a cooperativa:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
28. Com que frequência o cooperado oculta ações (Ex: falta de esforço na entrega, de rompimento de contrato) durante e após a entrega da laranja à cooperativa:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	

Comentários:			
29. Com que frequência a cooperativa se utiliza do auto interesse, como distorção de informações de demanda, preço, e rompimento contratual, no processo de compra da laranja:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
30. Com que frequência a cooperativa utiliza informações de mercado (preço, oferta, demanda) e gerenciais (custos, estoque, tecnologia) para a tomada de decisões na negociação da laranja com o cooperado:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
31. Considerando o relacionamento com o cooperado, <u>classifique a intensidade dos custos prévios da cooperativa ao firmar contrato de fornecimento</u> (Ex: custos para localização de fornecedores, custos com a negociação, custos para se estabelecer critérios do contrato):			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
32. Considerando o relacionamento com o cooperado, <u>classifique a intensidade dos custos da cooperativa após firmar contrato de fornecimento pelo produtor</u> (Ex: custos para adaptação do acordo, custos para correção de erros, custos para a manutenção dos compromissos):			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
33. Como ocorre a negociação durante e após a entrega da laranja do cooperado à cooperativa? (aditivos contratuais, verificação de mercadoria, sobras residuais).			

#### Avaliação do Formato em Rede

34. Você identifica objetivos comuns compartilhados entre cooperados e cooperativa?			
( ) Sim. 3 Principais: _____			
( ) Não			
35. Considerando o relacionamento da cooperativa com o cooperado, selecione a forma de ocorrência para cada item listado abaixo:			
Em Coordenação	( ) Compra ocasional	( ) Regime CLT	( ) Contratos formais e informais
Grau de confiança entre as partes	( ) Baixo	( ) Médio	( ) Alto

Estado da relação	( ) Suspeitoso	( ) Vínculo empregatício	( ) Interesses são mútuos
Comentários:			
36. Considerando o relacionamento da cooperativa com o cooperado, classifique a intensidade para cada item listado abaixo:			
	1. Nulo ou fraco	2. Médio	3. Forte
Interesse mútuo	( )	( )	( )
Relações de confiança	( )	( )	( )
Reputação das partes	( )	( )	( )
Ligações sociais	( )	( )	( )
Comentários:			
37. Classifique a regularidade com que ocorre o relacionamento social entra a cooperativa e seus cooperados em espaço de um ano/safra (Ex: reuniões, palestras, treinamentos, eventos festivos, ect.):			
	1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta
Comentários:			
38. Você considera que a reputação dos cooperados e da cooperativa pode atuar como inibidor de comportamentos oportunistas?			
( ) Sim ( ) Não			
Comentários:			
39. Classifique a intensidade dos custos da cooperativa para a localização de fornecedores, custos de negociação e custos para se estabelecer salvaguardas contratuais, considerando a compra da laranja a partir de outros produtores da cadeia:			
	1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta
Comentários:			
40. Classifique a intensidade dos custos da cooperativa para adaptação do acordo, custos para correção de erros e custos para manutenção de compromissos, considerando a compra da laranja a partir de outros produtores da cadeia:			
	1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta
Comentários:			

**PARTE II – RELAÇÃO COOPERATIVA-COMPRADOR**

Características Gerais					
41. Principais compradores	42. Localização	43. Marke	44. Ano	45. Compra frequente?	46. Comprador considerado

(4) (suco de laranja)		<i>t share</i> (%) *vendas coop.	de início		estratégico/relação de interdependência com a cooperativa?
				( ) Sim ( ) Não / Citar:	( ) Sim ( ) Não
				( ) Sim ( ) Não / Citar:	( ) Sim ( ) Não
				( ) Sim ( ) Não / Citar:	( ) Sim ( ) Não
				( ) Sim ( ) Não / Citar:	( ) Sim ( ) Não

**Características das Transações e dos Agentes (considerando-se os dois principais compradores)**

Para todas as questões dessa seção **considerar os dois principais compradores** considerados estratégicos para a cooperativa

47. De que forma ocorre a negociação para o fornecimento do suco de laranja da cooperativa ao comprador? (transporte, periodicidade, contrato, preço).

48. De que forma ocorre a negociação durante e após a entrega do suco de laranja da cooperativa ao comprador? (aditivos contratuais, verificação de mercadoria).

49. Para as questões de número 50 a 58 considere os enunciados apresentados após o quadro abaixo (o qual será utilizado como resposta), respondendo com os respectivos números correspondentes a cada alternativa, de modo particular para cada comprador:

Comprador	50	51.1	51.2	51.3	52	53	54	55	56	57	58

50. Classifique o grau de investimento da produção do suco de laranja fornecido ao comprador:

1 ( )  
Nulo ou baixo

2 ( )  
Médio

3 ( )  
Alto

Produção simples/caseira

Produção industrial com utilização de sistemas diversos

Produção industrial com utilização de sistemas  
específicos/exclusivos

Comentários:			
51. Classifique o <u>nível de conhecimento da cooperativa</u> para cada item listado abaixo, considerando a negociação do suco de laranja com o comprador:			
	1.Nulo ou baixo	2.Médio	3. Alto
Conhecimento do ambiente econômico (oferta, demanda, preço)	( )	( )	( )
Conhecimento do ambiente institucional (regras, leis)	( )	( )	( )
Conhecimento comportamental do comprador	( )	( )	( )
Comentários:			
52. Com que frequência ocorre a venda do suco de laranja ao comprador:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Vendas esporádicas e sem regularidade (Ex: spot/pontuais)	Vendas regulares intervaladas por um grande espaço de tempo	Vendas regulares (Ex: semanal/mensal)	
Comentários:			
53. Com que frequência a cooperativa oculta informações, como características, qualidade e disponibilidade de suco de laranja na negociação com o comprador?			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
54. Com que frequência a cooperativa oculta ações (Ex: falta de esforço na entrega, rompimento de contrato) durante e após a entrega do suco de laranja ao comprador?			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
55. Com que frequência o comprador se utiliza do auto interesse, como distorção de informações de demanda, preço, e rompimento contratual, na compra do suco de laranja:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			
56. Com que frequência a cooperativa utiliza de informações de mercado (preço, oferta, demanda) e gerenciais (custos, estoque, tecnologia) para a tomada de decisões na negociação do suco de laranja com o comprador:			
1 ( ) Nula ou baixa	2 ( ) Média	3 ( ) Alta	
Comentários:			





Estado da relação	( 1 ) Suspeitoso	( 2 ) Vínculo empregatício	( 3 ) Interesses são mútuos
Comentários:			
64. Considerando o relacionamento entre cooperativa e comprador, classifique a intensidade para cada item listado abaixo:			
	1.Nulo ou fraco	2.Médio	3. Forte
Interesse mútuo	( )	( )	( )
Relações de confiança	( )	( )	( )
Reputação das partes	( )	( )	( )
Ligações sociais	( )	( )	( )
Comentários:			