

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO AGRONEGÓCIOS**

**ANÁLISE DA GOVERNANÇA DE TRANSAÇÕES DE UMA
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA NA ÓTICA DA EQUIPE
DIRIGENTE**

Ivoni Portes Kirch

Porto Alegre
2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO AGRONEGÓCIOS**

**ANÁLISE DA GOVERNANÇA DE TRANSAÇÕES DE UMA
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA NA ÓTICA DA EQUIPE
DIRIGENTE**

Ivoni Portes Kirch
Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Agronegócios, modalidade Interinstitucional UFRGS/URI.

Porto Alegre
2003

IVONI PORTES KIRCH

**ANÁLISE DA GOVERNANÇA DE TRANSAÇÕES DE UMA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA NA ÓTICA DA EQUIPE DIRIGENTE**

BANCA EXAMINADORA:

Presidente: Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (EA/UFRGS)

Examinadores: Dr. Antônio Domingos Padula (EA/UFRGS)
Dr^a. Tania Nunes da Silva (EA/UFRGS)
Dr. Luís Humberto de Mello Villwock (Univates)

"Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez".

Jean Coctear

*Agradeço,
Á Cooperativa Copalma, pela colaboração
na realização deste estudo.
Á minha família, especialmente minha
mãe, pelo apoio, compreensão, paciência
e carinho.
Ao Leonardo pela inspiração.
Á Deus pela infinita sabedoria.*

SUMÁRIO

RESUMO.....	11
ABSTRATC.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	16
2 A ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	21
2.1 AS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES E DOS ATORES.....	22
2.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	25
3 O MÉTODO DE PESQUISA.....	29
3.1 OS ENTREVISTADOS.....	30
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA.....	30
3.3 VARIÁVEIS, UNIDADES DE ANÁLISE E TRANSAÇÕES.....	31
3.4 O MODELO OPERACIONAL.....	38
4 A COOPERATIVA TRITÍCOLA PALMEIRENSE LTDA-COPALMA.....	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA DAS MISSÕES.....	39
4.2 ORGANIZAÇÃO DA COOPERATIVA.....	41
4.2.1 <i>Os produtos da Copalma</i>	47
4.2.2 <i>Recebimento e industrialização dos produtos da Copalma</i>	48
5 A GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES DA COPALMA.....	53

5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES ENTRE OS ATORES.....	59
5.1.1	<i>As transações entre a cooperativa e os associados.....</i>	59
5.1.2	<i>As transações entre a cooperativa e os fornecedores.....</i>	61
5.1.3	<i>As transações entre a cooperativa e os compradores.....</i>	62
5.1.4	<i>As transações entre a cooperativa e os clientes associados.....</i>	64
5.1.5	<i>As transações entre a cooperativa e os consumidores finais.....</i>	65
5.2	AS UNIDADES DE ANÁLISE.....	67
5.2.1	<i>A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os associados.....</i>	67
5.2.2	<i>A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os fornecedores.....</i>	68
5.2.3	<i>A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os comprados.....</i>	70
5.2.4	<i>A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os clientes associados.....</i>	71
5.2.5	<i>A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os consumidores finais.....</i>	73
5.3	AS VARIÁVEIS DAS TRANSAÇÕES.....	76
5.3.1	<i>A variável produto.....</i>	76
5.3.2	<i>A variável recurso.....</i>	78
5.3.3	<i>A variável informação.....</i>	80
5.3.4	<i>A variável tecnologia.....</i>	82
5.3.5	<i>A seqüência de governança das variáveis analisadas.....</i>	83
5.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	85
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
	ANEXO- Questionário	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Evolução do faturamento da Copalma no período de 1991 a 2001, em reais	45
Gráfico 02 - Evolução do faturamento da Copalma entre 1991 a 2001, em dólares.....	46
Gráfico 03 -Comparativo da receita operacional líquida da Copalma no período de 1991 a 2001	46
Gráfico 04 - Participação dos principais produtos agropecuários no faturamento da Copalma no ano de 2001.....	47
Gráfico 05 - Participação por segmento de produtos no faturamento da Copalma no ano de 2001.....	48
Gráfico 06 - Total de recebimento anual dos produtos de soja, trigo, milho e cevada na Copalma no período de 1991 à 2001,	49
Gráfico 07 - Recebimento anual de soja e trigo tipo indústria e semente na Copalma no período de 1991 à 2001,em sacas.....	50
Gráfico 08 - Recebimento anual de leite na Copalma no período de 1991 a 2001.....	51
Gráfico 09 - Industrialização anual de ração na Copalma no período de 1995 a 2001.....	52
Gráfico 10 - Governança geral das transações entre a Copalma e os atores analisados na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Organograma básico de cooperativa.....	19
Figura 02 - Modelo de cadeia de suprimentos.....	26
Figura 03 - Relacionamento nos diferentes elos analisados na pesquisa.....	27
Figura 04 - Municípios da área de abrangência da Copalma.....	42
Figura 05 - Organograma geral da Copalma.....	44
Figura 06- Seqüência das formas de governança das transações entre a cooperativa e os atores analisados.....	86

LISTA DE TABELA

Tabela 01- Percentual de hectares de terra do quadro social da Copalma.....	43
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Conversão entre os tipos de Governança Hierarquia (H), Mista (Mi) e Mercado (M) e a escala Alta (A), Média (Me) e Baixa (B).....	32
Quadro 02 - Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os associados sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	33
Quadro 03 - Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os fornecedores sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	34
Quadro 04 - Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os compradores sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	35
Quadro 05 - Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os clientes associados sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	36
Quadro 06 - Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os consumidores finais sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	37
Quadro 07 - Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os associados na ótica da equipe dirigente	54
Quadro 08 - Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os fornecedores na ótica da equipe dirigente da cooperativa....	55
Quadro 09 - Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os compradores na ótica da equipe dirigente da cooperativa....	56
Quadro 10 - Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os clientes associados na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	57
Quadro 11- Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os consumidores finais (clientes) na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	58
Quadro 12 - Governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os associados na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	67
Quadro 13 - Governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os fornecedores na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	69
Quadro 14 - Governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os compradores na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	71
Quadro 15 - Governança das unidades de análise nas transações entre a cooperativa e os clientes associados na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	72
Quadro 16 - Governança das unidades de análise nas transações entre a cooperativa e os consumidores finais na ótica da equipe dirigente da cooperativa.....	74
Quadro-Resumo 17 - Governança predominante das unidades entre os atores analisados.....	75
Quadro 18 - Análise da variável produto nas transações entre os atores.....	77
Quadro 19 - Análise da variável recurso nas transações entre os atores	79
Quadro 20- Análise da variável informação nas transações entre os atores	81

Quadro 21 - Análise da variável tecnologia nas transações entre os atores	83
Quadro-Resumo 22: Seqüência das governanças hierarquia (H), mista(Mi) e mercado (M) nas variáveis das transações entre os atores analisados.....	84

RESUMO

Identificar a governança das transações vigentes em uma cooperativa agropecuária, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Zona da Produção - *A Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda - Copalma*, no gerenciamento da cadeia de suprimentos a qual ela pertence, bem como caracterizar e analisar as principais transações entre os atores e a cooperativa é o que se propõe no presente trabalho.

O arcabouço teórico utilizado é a Economia de Custos de Transação, com vistas a avançar na aplicabilidade de seus conceitos. Assim, sob a égide das cinco características que compõem a Economia de Custos de Transação, compreendendo as características dos atores, que são o oportunismo e a racionalidade limitada, e as características das transações que são a especificidade, a frequência e a incerteza, analisa-se as principais transações entre a cooperativa e os atores localizados a montante onde estão os associados e os fornecedores, e os atores localizados a jusante onde estão os compradores e os clientes, estes compreendendo os associados e consumidores finais, sob a ótica dos gestores da cooperativa.

Os resultados obtidos na pesquisa apontam que cada transação é regida por uma forma de governança específica, cujo somatório determina o predomínio da governança mista tanto nas transações a montante como a jusante da cadeia de suprimentos analisada, seguida pela forma de governança hierárquica, sendo que ocorre esta forma de governança nas transações entre a cooperativa e os compradores. Também nas transações entre a cooperativa e os fornecedores ocorre oscilação entre a governança hierárquica e mista, assim como nas transações entre a cooperativa e os associados.

Portanto tem-se nível intermediário à forte de ligações entre a cooperativa e os atores, o que demonstra que a cooperativa apresenta proximidade nos relacionamentos estabelecidos a montante e a jusante da cadeia de suprimentos, devido ao alinhamento de atividades e de transações que se complementam entre os atores.

Palavras-Chave: cooperativa - governança - cadeia de suprimentos

ABSTRACT

The Intention of the present document is to Identify the governance of standing transactions in a cattle-raising and agricultural cooperative, located in Rio Grande do Sul North-West region – Production Zone – *Cooperativa Triticola Palmeireense Ltda/Copalma* in the supply chain management which it belongs, as well as characterize and analyse the main transactions between the actors and the company .

The theoretical skeleton used is the Transaction Costs Economics with regard to advance in the application of its concepts. Thereby, under the aegis of the five features that compose the Transaction Costs Economics, consisting the actors features, which are opportunism and the bounded rationality, and the features of the transactions that are the specificity, frequency and uncertainty, analyse the principal transactions between the company and the located first industries where the associates and suppliers are, and the second industries where the purchasers, consumers final associates and consumers, in view of the company managers.

The results obtained in the research indicate that each transaction is led for a specific governance way, which amount determines the predominance of the hybrid governance as far the first industries transactions as second industries of chain stores analysed, followed by the hierarchic governance way, being that way occur of governance in the transactions between the company and purchasers. Also In the transactions between the company and suppliers occur the fluctation between the hierarchy and hybrid governance, like in the transactions between the company and associates.

Therefore, there is an intermediate level between the company and actors like strong connection, what shows that the company presents a closeness relation fixed in a amount first and second industries of the supply chain management, due the alignment of activities and the transactions which complement among the actors.

Key-words: cooperative – governance - Supply chain

INTRODUÇÃO

O surgimento e o desenvolvimento do fenômeno cooperativista no tempo e no espaço apresenta, na pluralidade, sua autêntica forma de expressão. Assim, têm emergido distintas e particulares organizações cooperativas que, atuando em vários segmentos e *locus* produtivos, contribuem significativamente para a melhoria social e econômica de diferentes países e conseqüentemente de seus povos.

No Brasil, particularmente no estado do Rio Grande do Sul, Lauschner (1995) informa que essas organizações proliferaram e se desenvolveram intensamente, notadamente na região noroeste do estado, no segmento agropecuário, sob a égide das atividades agrícolas desenvolvidas na região, com predomínio para o cultivo da cultura da soja.

As cooperativas são atores que vêm desempenhando papel expressivo no suprimento de produtos entre as organizações atuantes no *agribusiness* brasileiro, pois dinamizam a produção, armazenagem, transporte, transformação e distribuição de diferentes produtos agrícolas.

Porém, na atualidade são crescentes as transformações para as organizações cooperativas; quer na esfera tecnológica ou política, econômica e social. Neste contexto, a adaptação e a alocação de recursos e investimentos nessas organizações são desafios para os gerentes na tomada de decisão, principalmente em nível de cadeia de suprimentos.

Em meio as abordagens ou teorias administrativas que voltam-se para a análise das organizações, expostas por Chiavenato (1993), Druker (1993) Morgan (1996) e Caravantes(1998), há preocupação em prescrever ou descrever métodos e pressupostos de

orientação para a gestão organizacional; ora pragmáticos; ora abstratos, sem permitir a compreensão da efetivação dos negócios e transações entre os atores, o que demanda teorias analíticas que se aproximem da realidade no âmbito da tomada de decisão dos gestores das organizações.

Nessa perspectiva, de acordo com Williamson (1991), a Economia de Custos de Transação é pertinente para o estudo de negócios estratégicos, pois os alinhamentos nem sempre são entendidos ou estão em desacordo com as preferências gerenciais, sendo assim um importante mecanismo para análise microanalítica das organizações, particularmente da governança. Esta entendida como um modo de gerenciamento das transações entre atores.

Qual a forma de governança das transações de uma cooperativa agropecuária em nível de cadeia de suprimentos? A congruência entre a abordagem do fluxo de gerenciamento da cadeia de suprimento e modelos de governança envolvendo os vários elos de uma cadeia produtiva da qual participa uma cooperativa direciona a presente pesquisa.

Nesse âmbito é analisada uma cooperativa agropecuária: A Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda - Copalma, localizada na região noroeste, Zona da Produção, do estado do Rio Grande do Sul, no município de Palmeira das Missões. Essa cooperativa passou por um período de grave crise econômica e financeira, sendo que em 1991, entre seus vários problemas verificava-se elevado endividamento, crédito restrito, falta de capital de giro, folha de pagamento dos funcionários atrasada e ações diversas ações trabalhistas em curso, fornecedores em atraso de pagamento, infra-estrutura sucateada, faturamento e recebimento de grãos irrisórios, atraso no pagamento de impostos municipais, estaduais e federais, estando prestes a encerrar suas atividades.

Nesse mesmo ano ocorreu eleição da nova diretoria da cooperativa, visando a recuperação da mesma. Logo nos primeiros anos após a crise, a cooperativa passou a apresentar crescimento em suas atividades, com expressiva atuação na região. Esta pode ser observada nos negócios da cooperativa notadamente no período de 1991 a 2001, refletida no *ranking* nacional das cooperativas de 2000, realizado pela Gazeta Mercantil Balanço Anual, onde a cooperativa obteve a 29ª posição entre as cooperativas nacionais e a 7ª no Rio Grande do Sul.

Diante do fenômeno de recuperação e crescimento da cooperativa analisa-se a gestão administrativa, através da governança das principais transações estabelecidas entre essa e

os atores da cadeia de suprimentos, sob a ótica da equipe dirigente, tendo os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Identificar a(s) forma(s) de governança de transações da cadeia de suprimentos em uma cooperativa agropecuária da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, na ótica da equipe dirigente.

Objetivos específicos:

- Caracterizar as transações entre os atores da cadeia de suprimentos e a cooperativa;
- Analisar a natureza das transações entre os atores sob o prisma da Economia de Custos de Transação.

Para alcançar os objetivos propostos, o texto está estruturado em partes. No primeiro capítulo aborda-se as organizações cooperativas, caracterizando-as e demonstrando seus princípios. No capítulo seguinte é exposto o arcabouço teórico da Teoria da Economia de Custos de Transação, sendo que nesse capítulo também faz-se referência ao gerenciamento da cadeia de suprimentos.

No terceiro capítulo é apresentado o método da pesquisa, as unidades, variáveis e dimensões das transações analisadas. Também é exposta a estruturação da conversão dos tipos de governança, o modelo operacional que norteia a presente pesquisa e os entrevistados. Os questionários aplicados estão em anexo.

No quarto capítulo é caracterizado o município de Palmeira das Missões, apresentando-se alguns aspectos demográficos e topográficos, além de um breve histórico da cidade, a fim de contextualizar o local. Posteriormente aborda-se a cooperativa investigada neste trabalho, considerando a origem, a área de abrangência, o faturamento e os principais produtos da mesma no período de 1991 a 2001.

Os resultados da pesquisa são expostos no capítulo cinco, compreendendo os objetivos geral e específicos. Após são apresentadas análises e discussões sobre as informações coletadas. Em seguida tem-se as considerações finais, contendo as limitações e contribuições da mesma.

1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

As cooperativas são organizações diferenciadas que possuem características específicas e amplas dimensões. De acordo com Irion (1997) as cooperativas são organizações que pertencem a denominada Economia Social¹ pois propõem-se a objetivos sociais e econômicos visando beneficiar o associado individual e coletivamente, além da comunidade local.

Analisando os trabalhos de Pinho (1966), Pinho e Pinho (1980), Pinho (1982), Lauschner (1995), Zylbersztajn (1995) e Schneider (1999), verifica-se que há diferentes formas de cooperativas, em vários segmentos e países, daí o caráter plural dessas organizações, embora a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) tenha estabelecido princípios doutrinários *universais* que as regem, baseados nos princípios dos pioneiros cooperativistas de Rochdale, Inglaterra, estabelecidos em 1844. Atualmente, segundo Irion (1997), os princípios foram revisados e ampliados no Congresso de Manchester, realizado em 1995, passando a compreender :

- Adesão livre e voluntária;
- Controle democrático pelos sócios;
- Participação econômica dos sócios;
- Independência e autonomia das cooperativas;
- Educação, treinamento e formação;
- Cooperação entre cooperativas;
- Preocupação com a comunidade.

¹ Para Irion (1997, p.25) a Economia Social compreende "o conjunto de instituições resultantes da organização dos trabalhadores, que nelas investem suas economias, para através da auto-ajuda promoverem o progresso social, e sua ampla participação na produção e nos frutos da atividade econômica".

Pinho (1982) reporta-se a época da Revolução Industrial como marco inicial do surgimento das organizações cooperativas, em Rochdale, Inglaterra. No Brasil, embora essas organizações tenham inicialmente surgido no meio urbano², foi no segmento agrícola que se desenvolveram intensamente, sob a égide dos produtos agropecuários desenvolvidos e influência dos imigrantes. Este fato é particularmente observado no estado do Rio Grande do Sul. Schneider (1999) destaca que o cooperativismo no Brasil apresenta basicamente quatro períodos:

a) Implantação (até 1932) - Nesse período as organizações cooperativas tinham caráter de livre associação, sendo, juridicamente, equiparadas aos sindicatos. O maior desenvolvimento ocorreu no sul do país com a colonização alemã e italiana e sob influência religiosa;

b) Consolidação parcial (1932 a 1966) - Surgiu o primeiro Decreto-Lei que regulava parcialmente as organizações cooperativas, baseado nos princípios de Rochdale. Posteriormente, o Decreto nº 5.980/41, vinculava a fiscalização, controle e registro das cooperativas ao ministério da agricultura. Nos governos estaduais foram criados os DACS - Departamentos de Assistência ao Cooperativismo. Nesse período ocorreu o crescimento de cooperativas rurais, principalmente na região nordeste no país, e na região sul as cooperativas tritícolas tomaram impulso;

c) Centralismo estatal (1966 a 1971) - Nesse período surgiu o Decreto nº59/66, que estabeleceu novos parâmetros para o cooperativismo: cancelamento de incentivos fiscais e acentuada normatização das cooperativas aos vários órgãos estatais. Ocorreu a extinção de cooperativas de consumo e de crédito rural;

d) Renovação das estruturas (1971 em diante) - A aprovação da Lei 5.764/71, que rege até hoje o cooperativismo brasileiro, diminui as proibições do decreto anterior: permite as operações com terceiros, renovação da direção da cooperativa em um terço, mas mantém a normatização aos vários órgãos estatais, criando inclusive um órgão representativo; a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), estabelecendo contribuição das cooperativa para este órgão. A partir de 1971, ocorreu renovações das estruturas das cooperativas através de fusões, incorporações e desmembramentos de cooperativas, principalmente na região sul e sudeste do país, em contraste com outras regiões do país com cooperativas de primeiro grau.

² A primeira cooperativa no Brasil surgiu em 1891: A Associação dos Empregados da Cia Telefônica de Limeira, em São Paulo (Sperb et al., 1997).

Observa-se que nas várias fases do cooperativismo brasileiro, o Estado manteve relações com o mesmo. Pinho apud Schneider (1999, p.401) as caracteriza como "ora liberal, ora simplesmente paternalista, ora moderadamente intervencionista, parte às vezes para severo centralismo ou assume, ao mesmo tempo, múltiplas e opostas posições".

Porém, na atualidade, Schneider (1999) informa que a Constituição de 1988, diferencia ato cooperativo de ato comercial e estabelece autonomia para a formação das organizações cooperativas, vedando a interferência estatal. Em face desse contexto torna-se relevante analisar a forma de gestão em organização cooperativa.

1.1 GESTÃO EM COOPERATIVA

Analisando as cooperativas, Tavares [1976?] aponta três direcionamentos nessas organizações: o doutrinário, o jurídico e o econômico. O direcionamento doutrinário refere-se aos seus princípios. O direcionamento jurídico diz respeito ao direito próprio e legal da organização cooperativa, através do reconhecimento das regras de relações e funcionamento diferenciadas das demais organizações. O direcionamento econômico refere-se à característica de livre-empresa que visa, através da organização, obter melhor distribuição de riquezas.

Assim, a gestão dessas organizações é particularmente diferenciada, pois elas aglutinam recursos e os administram visando obter melhorias sociais e econômicas para os associados ao mesmo tempo em que objetivam a competitividade. Segundo Irion (1997) a administração de cooperativa tem como órgão máximo a Assembléia Geral, cujas ações são limitadas pela lei e pelo estatuto.

Há dois tipos de Assembléia Geral: a Ordinária e a Extraordinária.³ Esta realiza-se sempre que se fizer necessário e para tratar de assuntos que não podem ser deliberados na Assembléia Geral Ordinária, tais como reforma de estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudança do objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante. A Assembléia Geral Ordinária realiza-se obrigatoriamente uma vez por ano para deliberar sobre a prestação de conta da administração, destinação das sobras,

³ Art. 44, da Lei nº 5.764/71.

eleição dos Conselhos Administrativo e Fiscal e fixação de honorários. O organograma básico das cooperativas pode ser observado na figura 02:

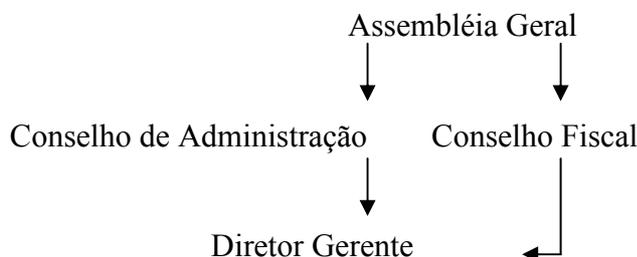


Figura 01: Organograma básico de cooperativa.

Fonte: Bialoskorski & Zylbersztajn (1994, p.15)

As organizações cooperativas atuantes no *agribusiness*⁴ brasileiro estabelecem transações com os atores econômicos, que são governadas por contratos e que devem ser administradas. Segundo Zylbersztajn & Neves (2000) as cíclicas e profundas transformações processadas no *agribusiness*, impõem desafios estruturais e imperativos de eficiência na gestão para as cooperativas atuarem no ambiente competitivo.

Sob esse particular Deckerk & Mauget (1993), nas suas análises em cooperativas européias, destacaram que as transformações, demandando novos direcionamentos administrativos, principalmente estratégicos, que recaem sobretudo para a concentração, diversificação, integração vertical, internacionalização e exportação.

Assim, Declerk & Mauget (1993) concluíram que as cooperativas agrícolas européias primam pela diferenciação e dominação em custos. As relações com os associados são ambíguas, pois nem sempre há entendimento sobre as estratégias de concentração, integração vertical e internacionalização das cooperativas.

Apesar dessas estratégias demonstrarem adaptações administrativas entre as cooperativas na Europa, Mauget [1996] salienta que a globalização dos mercados e dos concorrentes é um ambiente desfavorável às cooperativas, principalmente devido a pouca flexibilidade e recursos financeiros dessas organizações frente aos concorrentes. Neste

⁴ De acordo com Davis e Goldberg apud Lauschner (1995, p.29) *agribusiness* " é o conjunto de todas as operações que abarcam a produção e distribuição dos insumos rurais; as operações a nível da exploração rural; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e subprodutos".

aspecto, face ao ambiente de mudanças das cooperativas francesas, detectou-se que os produtos são cada vez mais transformados, com redução do protecionismo estatal e os agricultores melhor informados e exigentes.

No Brasil, Bialoskorski & Zylbersztajn (1994) identificam mudanças na gestão das cooperativas em que o cooperado ativo passa a ser mais valorizado, havendo crescente processo de fusões, incorporações, integrações a montante e jusante e diferenciação dos produtos processados. Outro aspecto considerado é a tendência de especialização na gestão de seus negócios, primando por mudanças e assim estabelecendo novas estruturas organizacionais.

Essas premissas estabelecem direcionamentos claros para a gestão da organização cooperativa sob a ótica da alocação ou investimentos de seus recursos, visando a maximização de seu valor e conseqüente redução de custos nas transações entre os atores. Assim, há implicações estruturais para a gestão das cooperativas, notadamente nas transações com os atores da cadeia de suprimentos. Neste âmbito, a Economia de Custos de Transação constitui-se em uma ferramenta para analisar as transações entre os atores.

2 A ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Zylbersztajn & Neves (2000) argumentam que há necessidade de teoria na Administração que possibilite compreender o funcionamento, os processos de divisão, crescimento vertical, arquitetura ou alocação de recursos e investimentos que ocorrem nas organizações, pois o caráter predominante dos estudos administrativos é descritivo.

Neste âmbito, Ronald Coase, em 1937, proporcionou uma nova direção para a economia das organizações, indagando simplesmente: Por que existem firmas? Quais são os limites da firma? Por que as transações não ocorrem apenas em uma única firma? Qual a natureza da firma? (Knight,1992).

A seminal contribuição dessas questões elencadas por Coase recai primordialmente sob o entendimento de que existem custos associados ao funcionamento dos mercados, não os considerados pela Economia Neoclássica, calcados no mecanismo preço como único alocador de recursos, mas apontando outros custos advindos das transações entre os atores econômicos, oriundos da efetivação de contratos explícitos ou implícitos, dando impulso a *Economia de Custos de Transação* (Zylbersztajn & Neves,2000).

Vários trabalhos seguiram a ótica de Coase, como os de Oliver Williamson, ampliando seu escopo de análise. Assim, esses pressupostos abarcam o desenvolvimento de um novo paradigma teórico para a compreensão das organizações: a *Nova Economia Institucional*.

Segundo Azevedo (2000) a Economia de Custos de Transação, a partir de agora indicada como ECT, constitui-se em um dos ramos de análise da Nova Economia Institucional que

estuda o conjunto de regras estabelecidas em contratos e normas internas nas organizações que regem as transações entre os atores, dando origem às estruturas de governança. O outro ramo, denominado Ambiente Institucional, volta-se para o estudo das regras formais, como política agrícola e regulamentação, e regras informais, tais como valores culturais, código de ética e direito de propriedade.

A ECT refere-se aos custos de organização visando o melhor arranjo das atividades realizadas pela organização. Os custos podem ocorrer na alocação de recursos e investimentos, negociação e elaboração dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e a adaptação. A ECT abrange aspectos estáticos, como a mensuração de informações dos produtos, e dinâmicos como a mutação dos contratos, com vistas a melhor forma de governança entre os atores diante dos custos de transação.

De acordo com Williamson (1985) os custos de transação são classificados em *ex ante* e *ex post*. Os custos *ex ante* referem-se à redação, à negociação e aos acordos de salvaguarda contratuais, bem como os direitos de propriedade. Os custos *ex post* relacionam-se aos custos que podem advir depois de acordado o contrato entre os atores econômicos, podendo ocorrer em várias vertentes, como os chamados custos de agência⁵, os custos de estabelecimento e administração das estruturas de governança e os custos de asseguramento dos compromissos, além dos custos de má adaptação. A obtenção de informações é um custo que pode ocorrer nas transações *ex ante* e *ex post*, referindo-se à identificação e avaliação dos atores econômicos e por ocasião do monitoramento das transações. No entanto, os custos de transação são condicionados pelas características dos atores econômicos e das transações, originando as formas de governança das transações entre os atores.

2.1 AS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES E DOS ATORES

Em seu arcabouço teórico a ECT considera as características ou atributos que envolvem as transações e o comportamento dos atores, emergindo os custos de transação. Neste aspecto,

⁵ Estes custos dizem respeito aos custos de vínculo do agente econômico na transação e a perda residual decorrente. Os custos de agência podem ocorrer em cooperativa sob a questão da separação entre propriedade e controle (Zylbersztajn, 1995).

Zylbersztajn & Neves (2000) apontam as características das transações compreendendo a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos, e as características dos atores associando-se ao comportamento oportunista e a racionalidade limitada.

A frequência refere-se à periodicidade das transações entre os atores, construindo, no caso de repetição, a reputação das partes, o que constitui-se em um redutor de custos de transação para as mesmas.

As incertezas são associadas aos efeitos não-previsíveis, e portanto relacionam-se a impossibilidade de conhecimento prévio de tais efeitos associados às transações realizadas pelos atores.

As especificidades dos ativos referem-se aos investimentos e atributos de ativos. Os níveis de especificidades dos ativos e seu emprego alternativo regem as transações entre os atores econômicos. Williamson (1985) congrega as especificidades dos ativos em quatro grupos, a saber:

- a) Especificidade de lugar: envolvem a questão da mobilidade dos ativos;
- b) Especificidade de ativos físicos: corresponde aos ativos móveis com especificidades físicas;
- c) Especificidade dos ativos humanos: refere-se às características de aprendizagem, conhecimento, trabalho e alocação dos recursos humanos;
- d) Especificidade de ativos dedicados: compreende os investimentos específicos para a expansão da organização.

Em caso de alta especificidade dos ativos ocorrerá perdas para uma ou ambas as partes, devido a inexistência de alternativa de uso. Se um ator realizou investimentos específicos faz-se necessário salvaguardas contratuais para dar suporte à transação. Porém, quando ambas as partes realizam investimentos específicos há motivação para a vigência contínua dos contratos.

Williamson (1985) aponta a existência do oportunismo como sendo o comportamento em que cada ator econômico volta-se fortemente para a busca de seus interesses com *avidéz*, correspondendo a busca do auto-interesse com astúcia.

A característica comportamental de racionalidade dos indivíduos é considerada semi-forte, denominada de racionalidade limitada, referindo-se a capacidade comportamental advinda da cognição racional limitada, ocorrendo delimitações para os atores face à incapacidade de maximização de suas ações.

Ambas as características comportamentais, oportunismo e racionalidade limitada, podem levar a quebra de contrato diante da limitação de informações dos atores econômicos ao realizarem as transações, conduzindo a confecção de contratos incompletos.

Assim, sob as características das transações e dos atores, expostas acima, e regidas pelo ambiente institucional, as organizações são estruturadas, elaborando-se contratos que governam as transações realizadas entre os atores e as organizações. De acordo com Zylbersztajn & Neves (2000, p.26):

A firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Eles poderão estar dentro de uma hierarquia, que convencionalmente chamamos de firma, e, entretanto, estar fora dela, relacionando-se extrafirma, mas agindo motivados por estímulos que os levam a atuar coordenadamente.

Para Williamson (1985) a governança pode ocorrer via mercado, forma mista e hierarquia, de acordo com a interação dos níveis das características especificidade, frequência e incerteza, sendo esta considerada *fixa*. A forma de governança mercado ocorre quando as transações são realizadas somente uma vez e a especificidade é baixa, a governança mista ocorre quando as transações são ocasionais e o nível de especificidade é intermediário e a forma de governança hierarquia corresponde às transações que são recorrentes e o nível de especificidade é elevado. Em seus trabalhos Williamson (1985) propõe uma classificação para os contratos, realizados entre os atores, em clássicos, neoclássicos e relacionais, que congregam as formas de governança.

Os contratos clássicos buscam facilitar as trocas ou transações realizados no mercado entre os atores econômicos através do estabelecimento de regras formais no contrato, considerando fatos presentes e as contingências futuras. A padronização dos contratos torna irrelevante a identidade dos atores, permitindo a substituição dos contratos entre si, sem afetar seus termos

ou trocas. Assim, as transações são reguladas pelo mercado, não havendo repetição da transação e não há base contratual original para a elaboração de contratos.

Os contratos neoclássicos correspondem aos contratos de longo prazo que ocorrem em ambiente de incerteza. Neste contexto, o modelo de contrato clássico torna-se inadequado face às dificuldades de antecipar as contingências futuras e a adaptação às circunstâncias, podendo originar disputas entre os atores econômicos agravadas pelo comportamento oportunístico. Nos contratos neoclássicos se estabelece uma relação contratual de negociação, uma estrutura de governança adicional e uma terceira parte, o árbitro, que promove a arbitragem das disputas, evitando o litígio entre os atores. , os contratos neoclássicos prevêm confiança no sistema processual e assumem a repetição da transação entre os atores, tendo como base o contrato original, correspondendo a forma de governança hierarquia.

O tipo de contrato relacional apresenta um conjunto de normas distintas de trocas e processo em uma "*minisociedade*", onde a realização dos contratos é flexível, podendo ou não ter base contratual original, observando-se o desenvolvimento da relação entre os atores econômicos e do ambiente institucional. No contrato relacional também há interesse em manter as transações entre os atores, ocorrendo a governança mista.

O presente trabalho visa identificar a forma de governança mercado, mista e hierarquia, utilizando todas as características que compõem a ETC, isto é: frequência, oportunismo, incerteza, especificidade e racionalidade, num esforço para avançar na aplicabilidade dos conceitos de Williamson. Neste âmbito, as transações ocorrem entre os atores da cadeia produtiva, onde o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um importante elemento para analisar as transações entre os mesmos.

2.2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O conceito de gerenciamento da cadeia de suprimento, cuja expressão original é *Supply Chain Management*, vem sendo desenvolvido entre os teóricos desde 1980, sob a égide das relações intraorganizacionais e interorganizacionais, apoiado nas atividades de logística promovidas a partir da integração das atividades organizacionais de marketing, planejamento, controle, sistemas de informações e desenvolvimento de produtos. Assim, a logística passou a

ser denominada de gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo que Ballou (2001, p. 21) a defini como " um conjunto de atividades funcionais que é repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimentos através no qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados".

Wood & Zuffo (1998) destacam a evolução do conceito de logística. Primeiramente a logística era considerada somente como administração de materiais, focada no âmbito de função dentro da organização, passando, num segundo momento, a ser considerada como logística integrada, sendo que nessa fase a concepção das relações funcionais na organização é ampliada, havendo a condução desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto final. Porém, é a partir da terceira fase que a logística passa a ser denominada de gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois as relações funcionais integradas das organizações passam a incluir os fornecedores e canais de distribuição. Na quarta fase é acrescentada à terceira fase a resposta eficiente aos consumidores, formando-se as alianças estratégicas, subcontratações e canais alternativos de distribuição.

Segundo Martins & Alt (2000) o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser classificado sob dois enfoques: o gerenciamento da cadeia de suprimento (GCS) e o gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos (GICS). O primeiro refere-se à gestão do sistema de logística integrada da organização, ou seja, o uso de tecnologia avançada, como o gerenciamento de informações e pesquisas operacional, para planejar e administrar uma complexa rede de fatores internamente, visando reduzir custos e distribuir produtos e serviços para satisfazer os clientes. O segundo, apresenta um escopo mais amplo, incluindo subfornecedores, fornecedores, operadores internos de transformação, armazenagem e distribuição, atacadista, varejistas e consumidores finais. Esse caminho pode ser reverso, isto é, partindo dos clientes finais aos elos seguintes da cadeia, no caso de troca de mercadoria e descarte (Ballou, 2001). A figura 01 apresenta um modelo de cadeia de suprimento:

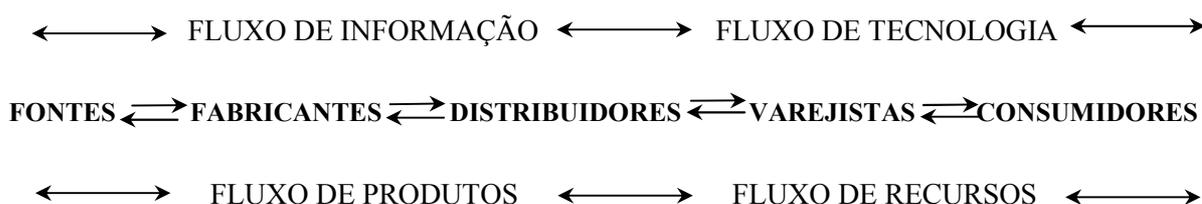


Figura 02: Modelo de cadeia de suprimento

Fonte: Adaptado de Wood & Zuffo (1998)

Também Wood & Zuffo (1998, p.51) apontam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é " uma metodologia para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre os departamentos e áreas".

Para Scramim & Batalha (1999) o gerenciamento da cadeia de suprimentos visa promover uma relação de benefícios mútuos através das relações contratuais, onde o fluxo de informações entre os atores é essencial para a coordenação ou governança. Dessa forma, o gerenciamento da cadeia de suprimentos objetiva a redução dos custos de transação na elaboração de contratos, no monitoramento do desempenho dos atores, na organização das atividades específicas à cadeia e na adaptação dos atores.

Neste aspecto, Ballou (2001) refere que o gerenciamento da cadeia de suprimentos corresponde à gestão do fluxo de produtos, informações, recursos e tecnologia, entre canais como fornecedores, transporte, armazenagem, fabricação e clientes, estabelecida através das transações entre os mesmos.

A escassez de informações resulta em desalinhamento dos mecanismos de governança para a produção e entrega no curto prazo, e a não avaliação dos recursos necessários contribui para o desajustamento das funções de coordenação a longo prazo.

Nesta pesquisa são analisadas dimensões de transações entre a cooperativa e os atores localizados a montante onde estão os associados e os fornecedores, e os atores localizados a jusante onde estão os compradores, os clientes associados e os consumidores finais, conforme apresenta a figura 03.

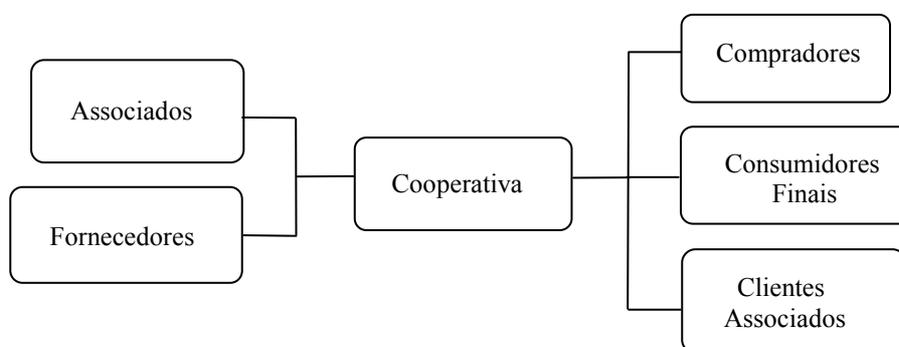


Figura 03: Relacionamento nos diferentes elos analisados na pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os associados correspondem aos produtores rurais que compõem a cooperativa. Os fornecedores são atores que vendem insumos para a cooperativa. Os compradores são atores que adquirem os produtos agropecuários produzidos pela cooperativa. Os denominados consumidores finais são atores, não associados, que adquirem produtos da área de negócio da cooperativa em supermercado e posto de gasolina, sendo que os clientes associados correspondem aos atores que também compram esses produtos da cooperativa, porém são associados da mesma.

A partir dos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos e ECT são delineadas as variáveis, unidades de análise e dimensões das transações entre os atores pesquisados, assuntos abordados no método de pesquisa.

3 O MÉTODO DE PESQUISA

Para classificar o método de pesquisa do presente estudo, toma-se como base a taxionomia exposta por Vergara (1998), que a classifica sob dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é de caráter exploratório, pois visa identificar qual a forma de governança das transações de uma cooperativa agropecuária na cadeia de suprimentos, a partir da aplicação das cinco características que compõem a ETC; as características dos atores, oportunismo e racionalidade limitada, as características das transações, especificidade, frequência e incerteza, com vistas a ampliar o escopo de análise proposto por Williamson, pois este utiliza somente a especificidade, a frequência e a incerteza. Desta forma, buscou-se na pesquisa informações que permitissem avaliar a aplicabilidade de tal fundamento teórico na análise de transações, o que pode possibilitar a realização de outros estudos posteriormente.

Quanto aos meios utilizados para a realização da pesquisa, foram empregados o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e documental e a aplicação de questionários estruturados. Vergara (1998, p.47) destaca que " o estudo de caso é um circunscrito de poucas unidades [...] tem caráter de profundidade e detalhamento". Assim, o estudo de caso dedica-se ao estudo intensivo de uma unidade social de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo e exige rigor no protocolo estabelecido.

Também Martins (1994) ressalta que o estudo de caso é pertinente quando tem-se como objetivo estudar um fenômeno contemporâneo e particular, sendo indicado para estudos de caráter exploratório. Nesta pesquisa o caso estudado é o de uma cooperativa agropecuária, que

após passar por um período de crise vem apresentando sinais de recuperação e superação da crise.

A pesquisa bibliográfica, realizada através de livros e revistas, e a pesquisa documental, substanciada nos relatórios da organização, forneceram suporte para a fundamentação teórica-metodológica do trabalho. Os questionários constituíram-se em instrumentos para a coleta de dados junto aos entrevistados.

3.1 OS ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram os quatro gerentes que formam a equipe dirigente da Cooperativa Tritícola Palmeirense Ltda-Copalma, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Zona da Produção, sendo que o gerente financeiro acumula a função de vice-presidente da cooperativa.

O plano de amostragem utilizado foi o não-probabilístico, isto é, amostragem intencional, pois o objetivo da pesquisa é identificar a forma de governança de transações estabelecida entre a cooperativa e os atores da cadeia de suprimentos, sob a ótica da equipe dirigente da mesma.

Os gerentes são indicados para serem entrevistados pois estão diretamente envolvidos na gestão da cooperativa, sendo que todos estão na gerência há 3 mandatos, juntamente com o presidente da cooperativa. Os gerentes assumiram a gestão da mesma por ocasião em que esta se encontrava em dificuldades, no ano de 1991.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o questionário estruturado, em anexo, para a coleta dos dados primários junto aos 04 gerentes da cooperativa. O questionário apresenta 20 questões, expostas nos quadros 02 a 06, para as transações entre a cooperativa e

associados, cooperativa e compradores, cooperativa e fornecedores, cooperativa e clientes associados, cooperativa e consumidores finais, perfazendo um total de 100 questões e 400 respostas.

A estruturação dos questionários compreende o estabelecimento de uma escala padronizadas para todas as respostas - alta, média e baixa - que indica a intensidade de cada transação analisada. Cabe ressaltar que para as unidades de análise frequência e oportunismo a escala significa:

- Alta- sempre ou quase sempre,
- Média- ocasional,
- Baixa- nenhum ou raro.

Assim, as unidade e variáveis de análise utilizadas na presente pesquisa requerem delineamento.

3.3 VARIÁVEIS, UNIDADES DE ANÁLISE E TRANSAÇÕES

Para Martins (1994) a definição das variáveis deve estar de acordo com a situação-problema estudada, visando a obtenção de rigor científico na pesquisa. Na presente pesquisa as variáveis de análise são definidas considerando o arcabouço teórico do gerenciamento da cadeia de suprimentos e compreendem: produto, recurso, informação e tecnologia. As unidades de análise são estabelecidas a partir da ECT e compreendem: frequência, oportunismo, incerteza, especificidade e racionalidade. As unidades são submetida a cada variável de análise, estabelecendo a dimensão analisada em cada transação entre a cooperativa e os associados, cooperativa e fornecedores, cooperativa e compradores, cooperativa e clientes associados, cooperativa e consumidores finais, conforme os quadros 02 a 06.

O quadro 01 apresenta a estruturação da governança das transações, que é exposta nos quadros 02 a 06, através da conversão entre a escala e as formas de governança. Na conversão HAMB, a forma de governança Hierarquia (H), Mista (Mi) e Mercado (M) corresponde a escala Alta (A), Média (Me) e Baixa(B), respectivamente. Na conversão MAHB a forma de governança Mercado (M), Mista (Mi) e Hierarquia (H) corresponde a escala Alta (A), Média (Me) e Baixa (B), respectivamente.

Quadro 01: Conversão entre os tipos de Governança hierarquia (H), Mista (Mi) e Mercado (M) e a escala Alta (A), Média (Me) e Baixa (B).

CONVERSÃO					
HAMB			MAHB		
A	Me	B	A	Me	B
H	Mi	M	M	Mi	H

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 02 apresenta as dimensões das transações analisadas entre a cooperativa e os associados e é composto pelas variáveis produto (P1), recurso (R1), informação (I1) e tecnologia (T1), e pelas unidades de análise freqüência (F1), oportunidade (O1), incerteza (In1), especificidade (E1) e racionalidade (Ra1).

O quadro 03 apresenta as dimensões das transações entre a cooperativa e os fornecedores e é composto pelas variáveis produto (P2), recurso (R2), informação (I2) e tecnologia (T2), e pelas unidades de análise freqüência (F2), oportunidade (O2), incerteza (In2), especificidade (E2) e racionalidade (Ra2).

O quadro 04 apresenta as dimensões das transações entre a cooperativa e os compradores e é composto pelas variáveis produto (P3), recurso (R3), informação (I3) e tecnologia (T3), e pelas unidades de análise freqüência (F3), oportunidade (O3), incerteza (In3), especificidade (E3) e racionalidade (Ra3).

O quadro 05 apresenta as dimensões das transações entre a cooperativa e os clientes associados e é composto pelas variáveis produto (P4), recurso (R4), informação (I4) e tecnologia (T4), e pelas unidades de análise freqüência (F4), oportunidade (O4), incerteza (In4), especificidade (E4) e racionalidade (Ra4).

O quadro 06 apresenta as dimensões das transações entre a cooperativa e os consumidores finais e é composto pelas variáveis produto (P5), recurso (R5), informação (I5) e tecnologia (T5), e pelas unidades de análise Freqüência (F5), oportunidade (O5), incerteza (In5), especificidade (E5) e racionalidade (Ra5).

Quadro 02 : Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os associados sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa .

Variáveis	Unidades de Análise - Dimensões das Transações	Conversão
Produto (P1)	<p>Frequência (F1): nível de estoque mantido de produtos dos associados na cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O1): cumprimento do compromisso de entrega dos produtos pelos associados à cooperativa.</p> <p>Incerteza (I1): nível de variação dos tipos dos produtos entregues pelos associados à cooperativa.</p> <p>Especificidade (E1): possibilidade dos associados mudarem de produtos a produzir, sem grandes perdas.</p> <p>Racionalidade (Ra1): rapidez de carga e descarga dos produtos entregues pelos associados na cooperativa.</p>	<p>HAMB¹</p> <p>HAMB</p> <p>MAHB²</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB</p>
Recurso (R1)	<p>Frequência (F1): realização de empréstimos na cooperativa de acordo com as necessidades dos associados.</p> <p>Oportunismo(O1): ocorrência de inadimplência injustificada dos empréstimos obtidos pelos associados na cooperativa.</p> <p>Incerteza (I1): pontualidade dos associados no pagamento dos empréstimos concedidos pela cooperativa.</p> <p>Especificidade (E1): exigência de garantias pela cooperativa para a concessão de empréstimos aos associados.</p> <p>Racionalidade (Ra1): concessão de empréstimos na cooperativa para os associados com excessivas dívidas .</p>	<p>HAMB</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>
Informação (I1)	<p>Frequência (F1): comparecimento dos associados nas assembleias da cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O1): permanência dos associados na condição de associados da cooperativa devido à relevância das informações recebidas da cooperativa para a produção.</p> <p>Incerteza (I1): acerto da previsão de entrega da produção dos associados da cooperativa.</p> <p>Especificidade (E1): acuracidade das informações prestadas pelos associados à cooperativa.</p> <p>Racionalidade (Ra1): compreensão e prática dos princípios cooperativistas pelos associados da cooperativa.</p>	<p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>
Tecnologia (T1)	<p>Frequência (F1): disponibilidade de técnicos na cooperativa para prestar assistência técnica adequada aos associados.</p> <p>Oportunismo (O1): entrega dos produtos à cooperativa de acordo com o nível de assistência técnica fornecida pela mesma.</p> <p>Incerteza (I1): uso correto, pelos associados, das técnicas preconizadas pelo departamento técnico da cooperativa.</p> <p>Especificidade (E1): adequação das estruturas de silos e armazéns da cooperativa para o recebimento dos produtos dos associados.</p> <p>Racionalidade (Ra1): nível de capacitação técnica e gerencial dos associados da cooperativa.</p>	<p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>

Fonte: Elaborada pela autora

Nota -Governança e escala:

(¹) : Hierarquia (H)- alta (A), Mercado (M)- baixa (B).

(²) : Mercado (M)- alta (A), Hierarquia (H)- baixa (B)

A governança Mista (Mi) corresponde a escala média (Me) para ambas as conversões.

Quadro 03: Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e os fornecedores sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.

Variáveis	Unidades de Análise - Dimensões das Transações	Conversão
Produto (P2)	<p>Frequência (F2): nível de estoque mantido dos produtos comprados dos fornecedores pela cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O2): poder de barganha de preço da cooperativa sob os fornecedores na compra dos produtos.</p> <p>Incerteza (In2): nível de variação dos tipos de produtos comprados pela cooperativa.</p> <p>Especificidade (E2): possibilidade da cooperativa repassar os produtos não vendidos para os fornecedores, sem perdas.</p> <p>Racionalidade (Ra2): quantidade de fornecedores dos maiores volumes de insumos para a cooperativa.</p>	<p>MAHB²</p> <p>MAHB</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB¹</p> <p>MAHB</p>
Recurso (R2)	<p>Frequência (F2): concessão de prazo de pagamento dos fornecedores à cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O2): cumprimento das condições contratuais pelos fornecedores à cooperativa.</p> <p>Incerteza (In2): pontualidade no pagamento da cooperativa aos fornecedores.</p> <p>Especificidade (E2): custos de negociação das dívidas não pagas no prazo, pela cooperativa, aos fornecedores.</p> <p>Racionalidade (Ra2): grau de endividamento da cooperativa com os fornecedores.</p>	<p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB</p>
Informação (I2)	<p>Frequência (F2): treinamento para uso dos produtos realizados pelos fornecedores aos membros da cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O2): interesse dos membros da cooperativa no treinamento oferecido pelos fornecedores.</p> <p>Incerteza (I2): acerto na previsão do volume de compra de insumos pela cooperativa.</p> <p>Especificidade (E2): relação custo-benefício obtida pela cooperativa na compra dos produtos dos mesmos fornecedores.</p> <p>Racionalidade (Ra2): acerto da demanda dos produtos da cooperativa pelos fornecedores.</p>	<p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>
Tecnologia (T2)	<p>Frequência (F2): nível de trocas eletrônicas entre a cooperativa e os fornecedores.</p> <p>Oportunismo (O2): disponibilidade de produtos com tecnologia diferenciada para a cooperativa.</p> <p>Incerteza (I2): disponibilidade, no momento adequado, dos produtos dos fornecedores para a cooperativa.</p> <p>Especificidade (E2): nível de investimento tecnológico conjunto entre a cooperativa e os fornecedores.</p> <p>Racionalidade (Ra2): adequação tecnológica dos produtos fornecidos às necessidades da cooperativa.</p>	<p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota- Governança e escala.

(¹) = Hierarquia(H)- alta (A), Mercado (M)- Baixa (B).

(²) = Mercado (M) - alta (A), Hierarquia(H)- Baixa (B).

A governança Mista (Mi) correspondente a escala média (Me) para ambas as conversões.

Quadro 04: Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e compradores sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.

Variáveis	Unidades de Análise - Dimensões das Transações	Conversão
Produto (P3)	Frequência (F3): assiduidade dos mesmos compradores na compra dos produtos da cooperativa.	HAMB ¹
	Oportunismo (O3): poder de barganha de preço dos compradores em relação à cooperativa.	MAHB ²
	Incerteza (In3): comprometimento de compra dos compradores dos produtos existentes na cooperativa.	HAMB
	Especificidade (E3): entrega dos produtos da cooperativa no momento adequado para os compradores.	HAMB
	Racionalidade (Ra3): quantidade de compradores dos maiores volumes de produtos da cooperativa.	MAHB
Recurso (R3)	Frequência (F3): prazo de pagamento da cooperativa concedido aos compradores.	HAMB
	Oportunismo (O3): cumprimento das condições contratuais pelos compradores à cooperativa.	HAMB
	Incerteza (In3): pontualidade no pagamento dos compradores à cooperativa.	HAMB
	Especificidade (E3): custos de negociação da cooperativa na venda dos produtos no caso de inadimplência.	MAHB
	Racionalidade (Ra3): liquidez dos compradores da cooperativa.	HAMB
Informação (I3)	Frequência (F3): assiduidade de obtenção de informações mercadológicas pela cooperativa junto aos compradores.	HAMB
	Oportunismo (O3): relevância das informações prestadas pelos compradores para os negócios da cooperativa.	HAMB
	Incerteza (In3): disponibilidade de informações dos produtos da cooperativa para os compradores.	HAMB
	Especificidade (E3): nível de detalhamento solicitado pelos compradores nos contratos realizados com a cooperativa.	HAMB
	Racionalidade (Ra3): conhecimento da demanda de produtos dos compradores pela cooperativa.	HAMB
Tecnologia (T3)	Frequência (F3): nível de trocas eletrônicas realizadas entre os compradores e a cooperativa.	HAMB
	Oportunismo (O3): disponibilidade de produtos com características diferenciadas para os compradores.	HAMB
	Incerteza (In3): disponibilidade, na cooperativa, dos produtos com rapidez e momento adequado aos compradores.	HAMB
	Especificidade (E3): investimento tecnológico conjunto entre a cooperativa e os compradores.	HAMB
	Racionalidade (Ra3): adequação tecnológica dos produtos da cooperativa às necessidades dos compradores.	HAMB

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota- Governança e escala:

(¹) = Hierarquia(H)- alta (A), Mercado (M)- Baixa (B).

(²) = Mercado (M) - alta (A), Hierarquia(H)- Baixa (B).

A governança Mista (Mi) correspondente a escala média (Me) para ambas as conversões.

Quadro 05 : Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e clientes associados sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.

Variáveis	Unidades de Análise - Dimensões das Transações	Conversão
Produto (P4)	<p>Frequência (F4): assiduidade de compra dos clientes associados na cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O4): barganha dos associados na compra dos produtos da cooperativa.</p> <p>Incerteza (In4): quantidade de associados que compram todos os produtos que necessitam na cooperativa.</p> <p>Especificidade (E4): variedade de produtos diferenciados oferecidos para venda pela cooperativa.</p> <p>Racionalidade (Ra4): quantidade de clientes associados em relação aos associados da cooperativa.</p>	<p>HAMB¹</p> <p>MAHB²</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>
Recurso (R4)	<p>Frequência (F4): prazo de venda concedido aos clientes associados maior que o recebido pelos fornecedores.</p> <p>Oportunismo (O4): grau de inadimplência injustificada dos clientes associados.</p> <p>Incerteza (In4): pontualidade no pagamento pelos clientes associados na cooperativa.</p> <p>Especificidade (E4): nível de descontos concedidos pela cooperativa para os clientes associados devido à concorrência.</p> <p>Racionalidade (Ra4): diferenciação da condições de pagamento para clientes associados em relação aos clientes da cooperativa.</p>	<p>HAMB</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>
Informação (I4)	<p>Frequência (F4): fidelidade de compra dos clientes associados na cooperativa.</p> <p>Oportunismo (O4): realização de compras, pelos clientes associados, somente por ocasião de promoção na cooperativa.</p> <p>Incerteza (In4): conhecimento, pela cooperativa, das necessidades dos clientes associados.</p> <p>Especificidade (E4): valorização de marca própria, da cooperativa, pelos clientes associados.</p> <p>Racionalidade (Ra4): nível de reclamações, dos produtos da cooperativa, pelos clientes associados.</p>	<p>HAMB</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>MAHB</p>
Tecnologia (T4)	<p>Frequência (F4): ocorrência de mostra tecnológica dos produtos da cooperativa para os clientes associados.</p> <p>Oportunismo (O4): aproveitamento de tecnologia para venda de produtos da cooperativa aos associados (internet).</p> <p>Incerteza (In4): oscilação das vendas da cooperativa para os clientes associados.</p> <p>Especificidade (E4): custo de atualização tecnológica da cooperativa para o atendimento dos clientes associados.</p> <p>Racionalidade (Ra4): adequação tecnológica da cooperativa no atendimento dos clientes associados.</p>	<p>HAMB</p> <p>HAMB</p> <p>MAHB</p> <p>HAMB</p> <p>HAMB</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota- Governança e escala:

(¹) = Hierarquia(H)- alta (A), Mercado (M)- Baixa (B).

(²) = Mercado (M) - alta (A), Hierarquia(H)- Baixa (B).

A governança mista (Mi) corresponde a escala média (Me) para ambas as conversões.

Quadro 06 : Variáveis, unidades de análise, dimensão e conversão das transações entre a cooperativa e consumidores finais sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa.

Variáveis	Unidades de Análise - Dimensões das Transações	Conversão
Produto (P5)	Frequência (F5): assiduidade de compra dos consumidores finais na cooperativa.	HAMB ¹
	Oportunismo (O5): poder de barganha da cooperativa na venda de produtos aos consumidores finais.	MAHB ²
	Incerteza (In5): nível de realização de compra dos consumidores finais na cooperativa.	HAMB
	Especificidade (E5): qualidade dos produtos da cooperativa para os consumidores finais.	HAMB
	Racionalidade (Ra5): quantidade de consumidores finais em relação aos clientes associados da cooperativa.	HAMB
Recurso (R5)	Frequência (F5): prazo de venda concedido aos consumidores finais maior que o recebido pelos fornecedores.	HAMB
	Oportunismo (O5): grau de inadimplência injustificada dos consumidores finais.	MAHB
	Incerteza (In5): pontualidade no pagamento dos consumidores finais na cooperativa.	HAMB
	Especificidade (E5): nível de descontos concedidos pela cooperativa para os consumidores finais.	HAMB
	Racionalidade (Ra5): diferenciação das condições de pagamento para os consumidores finais em relação aos clientes associados da cooperativa.	HAMB
Informação (I5)	Frequência (F5): fidelidade de compra dos consumidores finais.	HAMB
	Oportunismo (O5): realização de compras, pelos consumidores, somente por ocasião de promoção na cooperativa.	MAHB
	Incerteza (In5): conhecimento, pela cooperativa, das necessidades dos consumidores finais.	HAMB
	Especificidade (E5): valorização de marca própria, da cooperativa, pelos consumidores finais.	HAMB
	Racionalidade (Ra5): nível de reclamações dos consumidores finais dos produtos da cooperativa.	MAHB
Tecnologia (T5)	Frequência (F5): ocorrência de inovações tecnológicas dos produtos da cooperativa para os consumidores finais.	HAMB
	Oportunismo (O5): aproveitamento de tecnologia para venda de produtos aos consumidores finais.	HAMB
	Incerteza (In5): oscilação das vendas da cooperativa para os consumidores finais.	MAHB
	Especificidade (E5): investimentos tecnológicos da cooperativa para a segurança dos consumidores finais.	HAMB
	Racionalidade (Ra5): adequação tecnológica no atendimento dos consumidores finais.	HAMB

Fonte: Elaborado pela autora

Nota- Governança e escala:

(¹) = Hierarquia(H)- alta (A), Mercado (M)- Baixa (B).

(²) = Mercado (M) - alta (A), Hierarquia(H)- Baixa (B).

A governança mista (Mi) corresponde a escala média (Me) para ambas as conversões.

3.4 O MODELO OPERACIONAL

Todas as transações tem peso 01. A governança total é obtida através do somatório das respostas das transações entre os atores em cada um dos quadros 02,04, 05 e 06. A governança geral é resultante da soma dos resultados do somatório total das transações entre os atores analisados e a cooperativa, expostos nos quadros 2 a 6. As governanças, total e geral, são determinadas pelo maior valor obtido no somatório entre as formas de governança, como observa-se abaixo:

$$\Sigma = PF(G) + PO(G) + PIn(G) + PE(G) + PRa(G) + RF(G) + RO(G) + RIn(G) + RE(G) + RRa(G) + IF(G) + IO(G) + IIn(G) + IE(G) + IRa(G) + TF(G) + TO(G) + TIn(G) + TE(G) + TRa(G)$$

Onde:

Governança = G

Frequência = F

Oportunismo = O

Incerteza = In

Especificidade = E

Racionalidade = Ra

Produtos = P

Recursos = R

Informações = I

Tecnologia = T

Sendo:

$$G = > \Sigma H, \Sigma Mi \text{ e } \Sigma M.$$

A partir do somatório dos resultados da pesquisa, são apresentados e interpretados os dados, estabelecendo-se a governança e a caracterização das transações entre os atores e a cooperativa, assuntos tratados no capítulo 5. Porém, primeiramente apresenta-se a cooperativa objeto da pesquisa: a Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda- Copalma.

4 A COOPERATIVA TRÍCOLA PALMEIRENSE LTDA- COPALMA

Neste capítulo é caracterizada a Cooperativa Tríticola Palmeirenses Ltda-Copalma, apresentando-se sua organização administrativa; como a área de abrangência, atividades desenvolvidas, principais produtos e situação financeira. No entanto, face às peculiaridades do município de Palmeira das Missões, onde está localizada a matriz da cooperativa, torna-se relevante apresentar primeiramente as características e fases históricas do mesmo a fim de contextualizar o desenvolvimento da cooperativa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA DAS MISSÕES

Distante 368 km de Porto Alegre situa-se o município de Palmeira das Missões, onde localiza-se a Cooperativa Tríticola Palmeirenses Ltda-Copalma. Esse município está situado na região do Alto Uruguai do Rio Grande do Sul e era o 5º distrito do atual município de Cruz Alta, tendo sido emancipado em 1874. Nessa ocasião possuía uma área de 15.500 km², sendo que atualmente possui 1.549,8 km², devido às emancipações dos distritos que pertenciam ao município de Palmeira das Missões.

Em 1907, com a chegada dos imigrantes, a população de Palmeira das Missões possuía a seguinte proporcionalidade étnica: 45% italianos; 12% russos; 10% alemães; 8% poloneses e 24% de outras nacionalidades, havendo atualmente predominância populacional luso-brasileira no município. Os imigrantes, com tendências agrícolas, se instalaram em locais

distantes da sede (IBGE, 2000).

De acordo com o último censo do IBGE (2000), o município de Palmeira das Missões possui uma população de 35.394 habitantes, sendo 5.791 habitantes na zona rural e 30.503 habitantes na zona urbana, o que demonstra que a maioria da população reside na zona urbana.

O clima predominante no município é o temperado úmido. O solo classifica-se em três modalidades: os de coxilha, os de baixadas e os areno-argiloso. O relevo caracteriza-se por uma topografia ondulada formada por um conjunto de elevações arredondadas (coxilha). Na região as elevações são menos onduladas, tendo solo com coloração vermelha. Na região de matas aparecem elevações maiores de altitudes, porém com ausência de áreas pantanosas inaproveitáveis, caracterizando-se como solo fértil e com grande permeabilidade (IBGE, 2000).

Também o IBGE (2000) destaca o surgimento de Palmeira das Missões, sendo que as atividades agrícola estabelecidas no município, associam-se ao seu povoamento e podem ser divididas em 3 fases, a saber:

1ª fase - Compreende o período das Missões Jesuíticas, em que os jesuítas dos Sete Povos das Missões foram os primeiros a cruzarem o território do município de Palmeira das Missões. Também nessa fase ocorreu a exploração dos ervais nativos, formando-se núcleos transitórios por ocasião da safra, desfazendo-se posteriormente;

2ª fase - Neste período, compreendido entre 1815 e 1915, foi intensificada a utilização dos caminhos das Missões como rota para a passagem do gado, ocorrendo a fixação dos primeiros núcleos de povoamento, além do surgimento das primeiras fazendas. Também muitos militares se dirigiram com suas tropas para esses núcleos de povoados, alguns com seus familiares;

3ª fase - A partir de 1917, houve, com a comissão de colonização, a construção de estradas distritais e o estímulo para o cultivo agrícola, conduzindo ao crescimento do município, destacando-se posteriormente a produção de soja e trigo entre os agricultores, o que levou à redução da produção de erva-mate e criação de gado. Desta forma, o cultivo da soja e do trigo em Palmeira das Missões favoreceram o surgimento e o desenvolvimento da Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda-Copalma.

4.2 ORGANIZAÇÃO DA COOPERATIVA

A Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda-Copalma⁶, daqui para frente indicada simplesmente como Copalma, foi fundada em 09 de setembro de 1957, por 42 associados. De acordo com a Ata de Fundação da cooperativa, o objetivo da mesma era " unir os tricultores, residentes dentro de sua área de operação e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos".

No artigo 2º do atual estatuto social da Copalma, são designados os objetivos sociais e econômicos que regem a organização:

A cooperativa tem por objetivo congregar os agricultores e pecuaristas de sua área de ação, promovendo a mais ampla defesa de seus interesses econômicos, podendo, para tanto, comprar bens em comum necessários a sua produção e subsistência, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar, comercializar e exportar sua produção, bem como operar com terceiros, dentro dos limites e condições estabelecidas em Lei.

A Copalma realiza atividades de recebimento e armazenagem de grãos, venda de insumos, industrialização e beneficiamento. A cooperativa centraliza na matriz, localizada em Palmeira das Missões, todas as atividades referente a gerência administrativa, financeira, comercial e técnica.

A área de abrangência⁷ da cooperativa Copalma compreende os seguintes municípios: Palmeira das Missões, Novo Barreiro, Sagrada Família, Boa Vista das Missões, Rodeio Bonito, Lajeado do Bugre, Seberi, São José das Missões, Dois Irmãos das Missões, Erval

⁶ Segundo a Ata de Constituição da Copalma, a primeira denominação da cooperativa foi Cooperativa Mista Agrícola Palmeirense Ltda, sendo retificada em assembléia seguinte para Cooperativa Triticola Palmeirense Ltda, devido a não obtenção de registro junto ao Serviço de Economia Rural e também em razão da adaptação ao plano de Expansão Econômica da Triticultura Nacional, proposto pelo então ministro da agricultura do governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Por ocasião da retificação, fez-se presente na assembléia da cooperativa o chefe de Inspeção das Cooperativas da Secretaria da Agricultura, com sede na cidade de Passo Fundo.

⁷ A Lei determina que conste no estatuto das cooperativas o município sede e a base territorial em que elas se estabeleçam, a fim de possibilitar ao quadro social participar da cooperativa e desta prestar serviços para o mesmo (Irion, 1997). No entanto, as operações que as cooperativas realizam com o mercado não sofrem restrições legais quanto à área de ação.

Seco, Coronel Bicaco, Panambi, Condor, Chapada e Sarandi, conforme exposto pela figura 04:

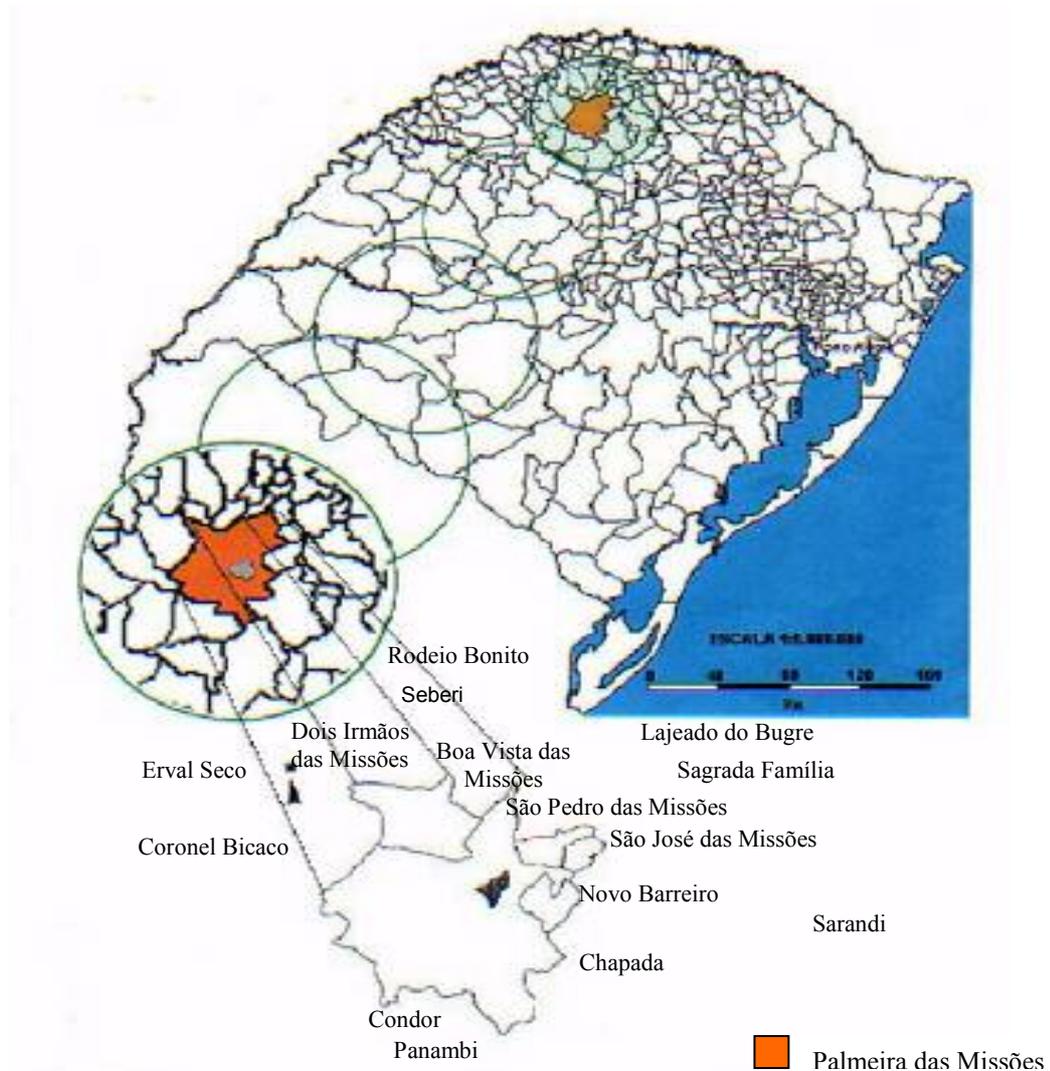


Figura 04: Municípios da área de abrangência da Copalma.

Fonte: IBGE (2000)

Distribuídos em sua área de abrangência, a cooperativa possui treze armazéns, um posto de combustível, um posto de resfriamento de leite, uma fábrica de ração, uma farmácia veterinária, dois supermercados e um ginásio de esportes, sendo que neste os funcionários e associados realizam atividades sociais e esportivas.

Atualmente a Copalma possui um quadro funcional composto por 140 funcionários, e um quadro social de 2.416 associados, sendo que estes perfazem um total de 110 mil hectares de terras dispostos na área de abrangência da cooperativa. Na tabela 01 verifica-se que 64,53% das propriedades dos associados da cooperativa possuem até 30 hectares, correspondendo a 1559 associados, havendo predominância quantitativa de pequenos agricultores no quadro social da Copalma.

Tabela 01 - Percentual de hectares de terra do quadro social da Copalma.

Área em Hectares	Percentual
00 a 10	20,22
11 a 30	44,41
31 a 50	12,63
51 a 100	9,61
101 a 200	5,50
mais de 201	7,63

Fonte: Relatório da Copalma (2001)

É importante ressaltar que a cooperativa possui treze núcleos representativos juntos aos municípios de sua área de abrangência compostos por líderes comunitários, associados da cooperativa, que transmitem informações para a mesma e coordenam a produção de grãos e animais.

Na cooperativa, o atual Conselho Administrativo, eleito pelos associados, tem o mesmo presidente⁸ pelo quarto mandato consecutivo, iniciado em 1991. Nesse ano a cooperativa estava diante de uma grave crise financeira e econômica, prestes a encerrar suas atividades, foi quando as lideranças da comunidade e da cooperativa se reuniram a fim de estabelecer um plano de revitalização para a mesma, culminando na realização de eleição para compor a nova diretoria da cooperativa.

O atual organograma geral da cooperativa Copalma demonstra a organização da estrutura administrativa e as áreas de atuação de negócios da cooperativa, sendo o mesmo visualizado

⁸ O nome do presidente da cooperativa não será mencionado.

na figura 05.

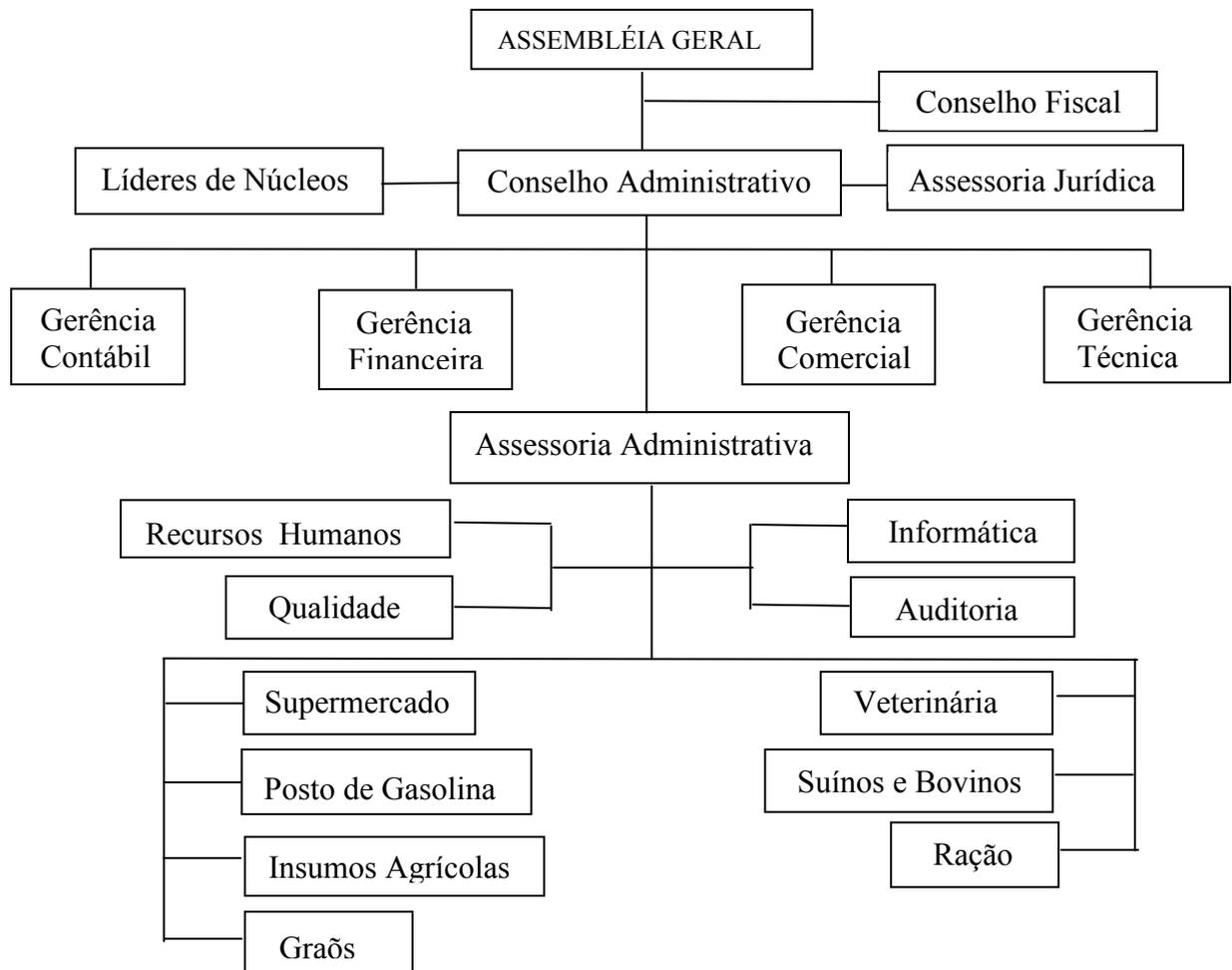


Figura 05- Organograma geral da Copalma.

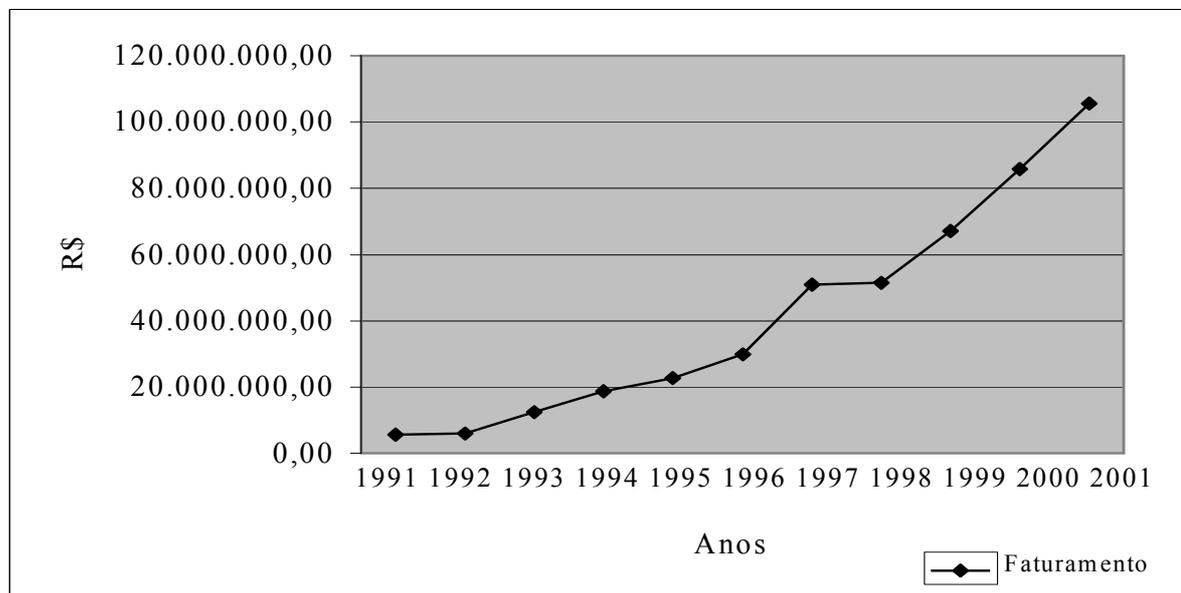
Fonte: Relatório da Copalma (2001).

Analisando-se o gráfico 01 observa-se que no período que se sucedeu ao ano de 1991, a cooperativa vem apresentando sinais de recuperação e um quadro de evolução crescente em seu faturamento, verificado através do crescimento substancial, em valores reais, principalmente entre os anos de 1998 e 2001, prospectando tendências de resultados positivos para os períodos subseqüentes.

Os valores do faturamento da Copalma no gráfico 01, referentes aos últimos três anos, demonstram que a cooperativa obteve um desempenho significativo em relação aos anos anteriores, principalmente se considerados os anos do início da década de noventa, isto é;

1991, 1992 e 1993, sendo que as receitas líquidas da cooperativa demonstravam também uma situação de crescimento, notadamente nos dois últimos anos, como apresenta o gráfico 03.

Gráfico 01-Evolução do faturamento da Copalma no período de 1991 a 2001, em reais.



Fonte: Relatório da Copalma (2001)

Nota: O fechamento do balanço da cooperativa Copalma ocorre em 31 de dezembro de cada ano.

O gráfico 02 demonstra a variação do faturamento da Copalma em valores dolarizados no período de 1991 a 2001. Verifica-se que a cooperativa apresentou crescimento substancial no faturamento a partir de 1994, principalmente em relação aos anos anteriores. No ano de 1994 teve início o Plano Real⁹ que estabeleceu paridade do câmbio no Brasil, sendo que um dólar era equivalente a um real.

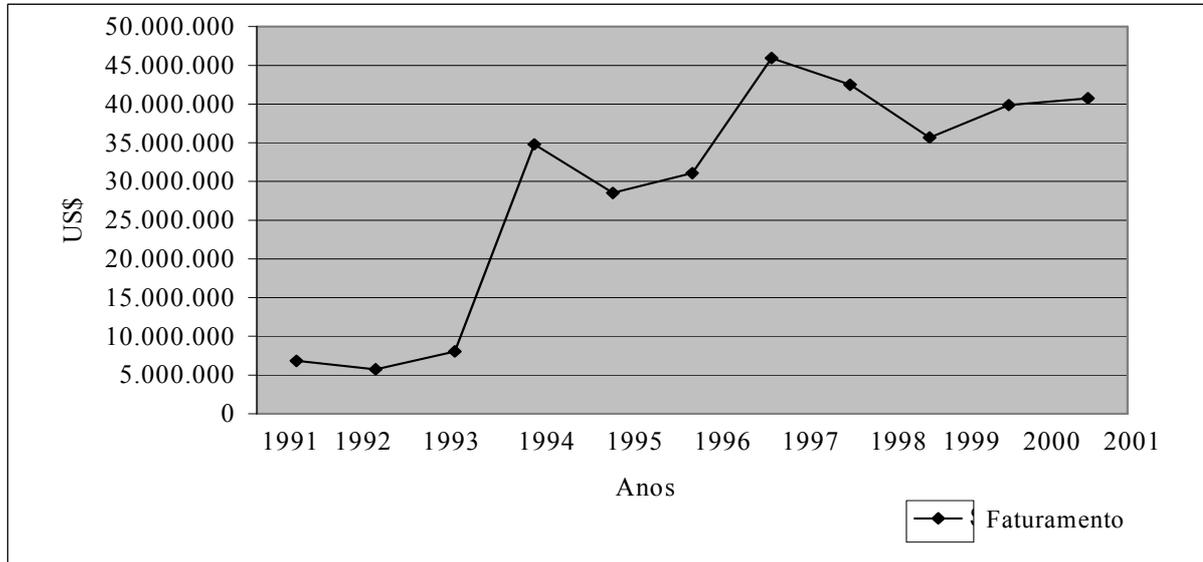
Observa-se no gráfico 02 que o faturamento da cooperativa no período posterior ao ano de 1994, atingiu no ano de 1997 o maior patamar. No entanto, no período compreendido entre 1994 a 2001 constata-se crescimento descontínuo do faturamento, com ligeiros declínios e elevações.

Comparativamente, o faturamento da cooperativa em valores reais, gráfico 01, apresentou crescimento ascendente e crescente enquanto que o faturamento da cooperativa em dólar, gráfico 02, demonstra oscilações, com declínios e elevações, no período analisado de 1994 a

⁹ O Plano Real teve início em 01/07/1994.

2001. Porém, constata-se crescimento no faturamento, nesse período, tanto em real como em dólar na cooperativa Copalma.

Gráfico 02: Evolução do faturamento da Copalma entre 1991 a 2001, em dólares.

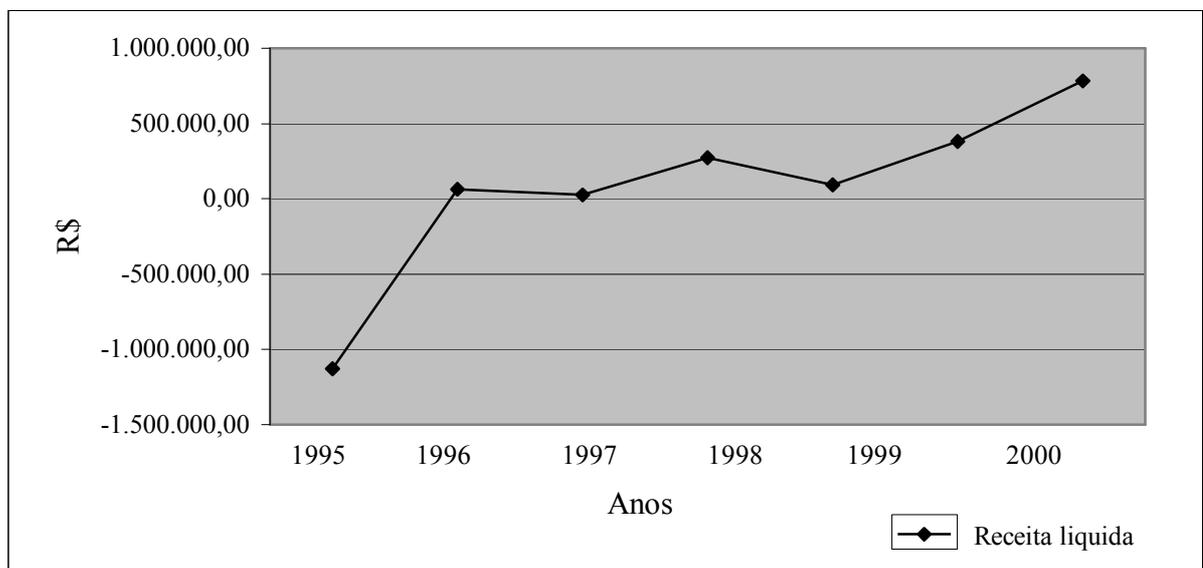


Fonte: Relatório da Copalma (2001).

Nota: Para a dolarização foi utilizado o valor do dólar em 31 de dezembro de cada ano analisado.

No gráfico 03 verifica-se que a cooperativa apresentava, em valores reais, uma receita operacional negativa em 1995. Porém, a partir de 1996 passou a obter saldo positivo até o ano de 2001, com algumas oscilações.

Gráfico 03 - Comparativo da receita operacional líquida da Copalma no período de 1995 a 2001.



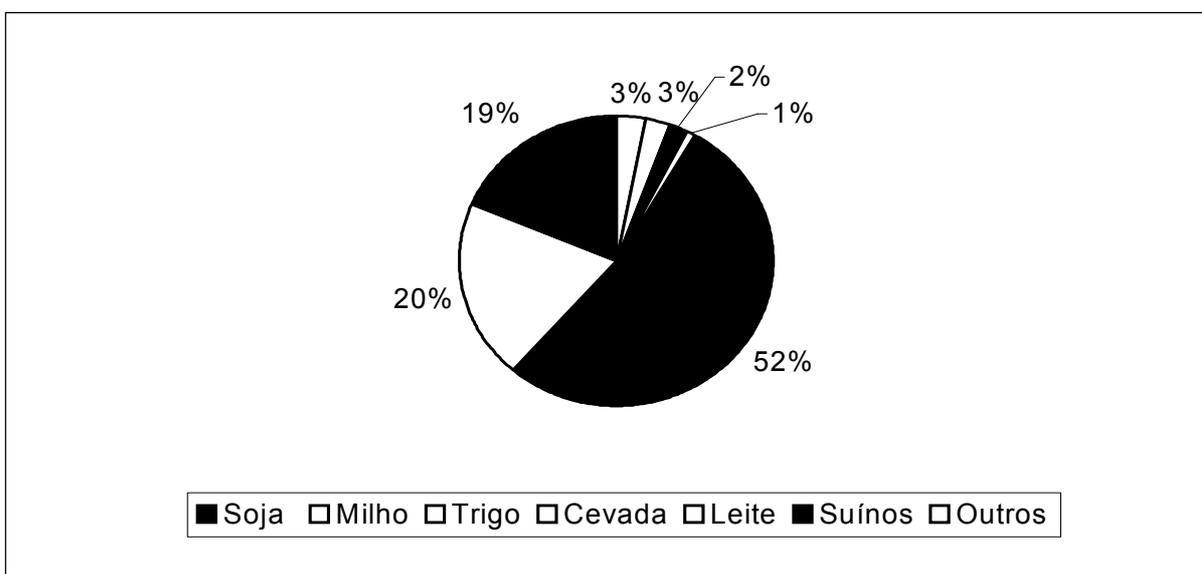
Fonte: Relatório da Copalma (2001)

Observa-se no gráfico 03 crescimento substancial na receita operacional líquida da cooperativa, notadamente no período de 2000 a 2001. Em percentuais o crescimento do faturamento do último ano em relação ao ano anterior, atingiu 105,25%. Porém, comparando-se o faturamento de 2001 em relação a 1998, verifica-se crescimento na ordem de 188,05%.

4.2.1 Os produtos da Copalma

Inicialmente voltada para a triticultura a Copalma expandiu sua atuação incorporando outros produtos, como soja, trigo, milho, cevada, leite, suínos, entre outros. O gráfico 04 destaca a participação dos produtos no faturamento da cooperativa no ano de 2001. O produto soja participava com mais da metade do total do faturamento da cooperativa, seguido pelo milho e o trigo. A contribuição do leite, suínos e cevada era praticamente igual, com reduzida participação em relação aos produtos soja, milho e trigo.

Gráfico 04- Participação dos principais produtos agropecuários no faturamento da Copalma no ano de 2001.



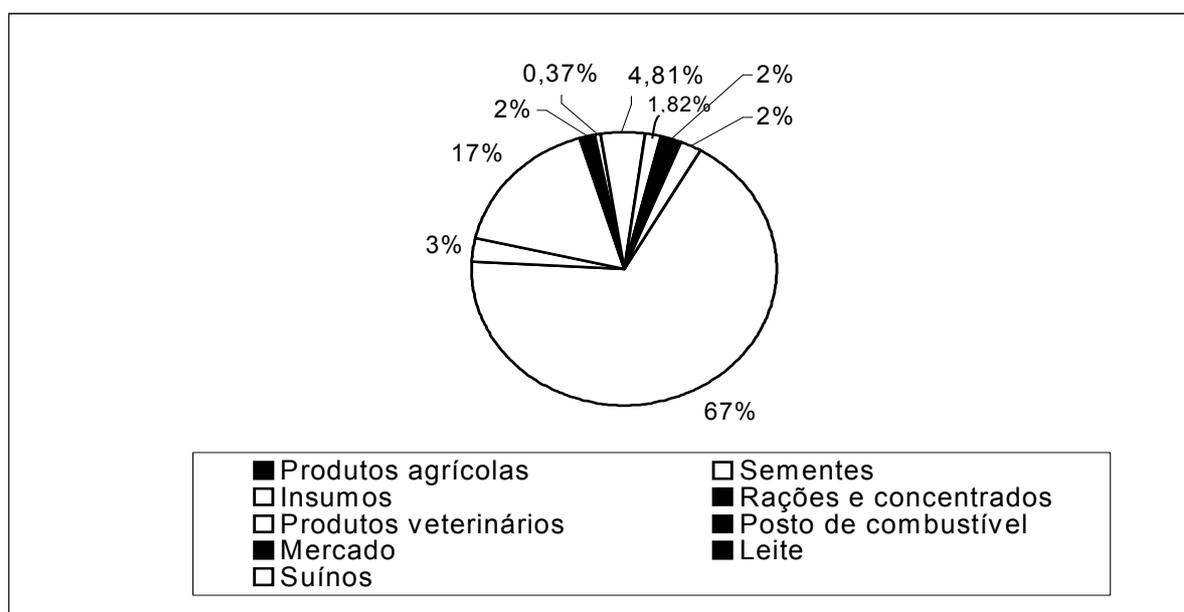
Fonte: Relatório da Copalma (2001).

Comparando-se a participação dos produtos agropecuários com os demais produtos da cooperativa, percebe-se a importância desses produtos no faturamento da cooperativa.

Verifica-se no gráfico 05 que os produtos agrícolas (soja, milho, cevada, trigo), no ano de 2001, participavam com mais da metade do faturamento total da cooperativa com 67%, sendo que os insumos agrícolas contribuíam com 17%.

O posto de combustível e sementes aparecem no gráfico 04 em terceiro e quarto lugar, respectivamente. Os produtos leite, suínos, rações e concentrados e o mercado apresentavam praticamente com o mesmo percentual de participação no faturamento da cooperativa, girando ao redor de 2%. Os produtos veterinários participavam com o menor percentual no faturamento, 0,37%.

Gráfico 05- Participação por segmento de produtos no faturamento da Copalma no ano de 2001.



Fonte: Relatório da Copalma (2001).

Para melhor compreensão da importância dos produtos da cooperativa, destaca-se o recebimento e industrialização de seus principais produtos.

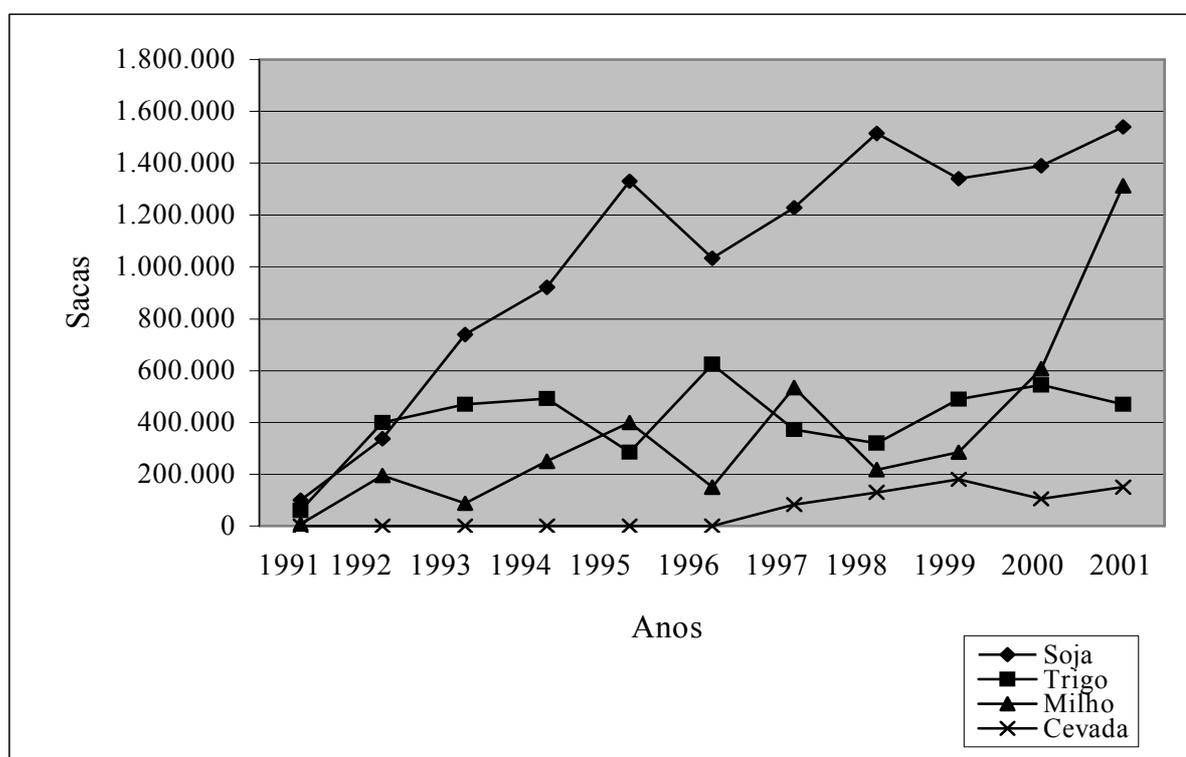
4.2.2 Recebimento e industrialização dos produtos da Copalma

Nesta seção é apresentada, respectivamente, a evolução do recebimento dos principais produtos da cooperativa; soja, trigo, milho e cevada, e posteriormente leite e suínos, no período de 1991 a 2001.

No gráfico 06 os produtos soja, trigo, milho e cevada apresentaram crescimento substancial no recebimento pela cooperativa no período de 1991 a 2001. O produto soja no período de 1991 a 2001 apresentou evolução crescente, com algumas oscilações, e correspondeu ao maior volume de recebimento, em sacas, pela cooperativa, seguido pelo milho. Este obteve maior crescimento desde 1995, superando o trigo, que permaneceu constante no período de 1991 a 2001, com ligeiras quedas e elevações, não acompanhando o crescimento dos produtos soja e milho.

No ano de 2001, o produto milho apresentou o maior crescimento de recebimento pela cooperativa em relação ao ano de 2000, na ordem de 707.324 sacas, enquanto que a soja teve um acréscimo de 148.616 sacas em comparação ao ano 2000. A cevada, que teve início em 1997, apresentou evolução crescente em 2001, apesar da pequena queda no ano de 2000, no recebimento pela cooperativa, no 5º ano de atividade.

Gráfico 06- Total de recebimento anual dos produtos soja, trigo, milho e cevada na Copalma no período de 1991 a 2001.



Fonte: Relatório da Copalma (2001).

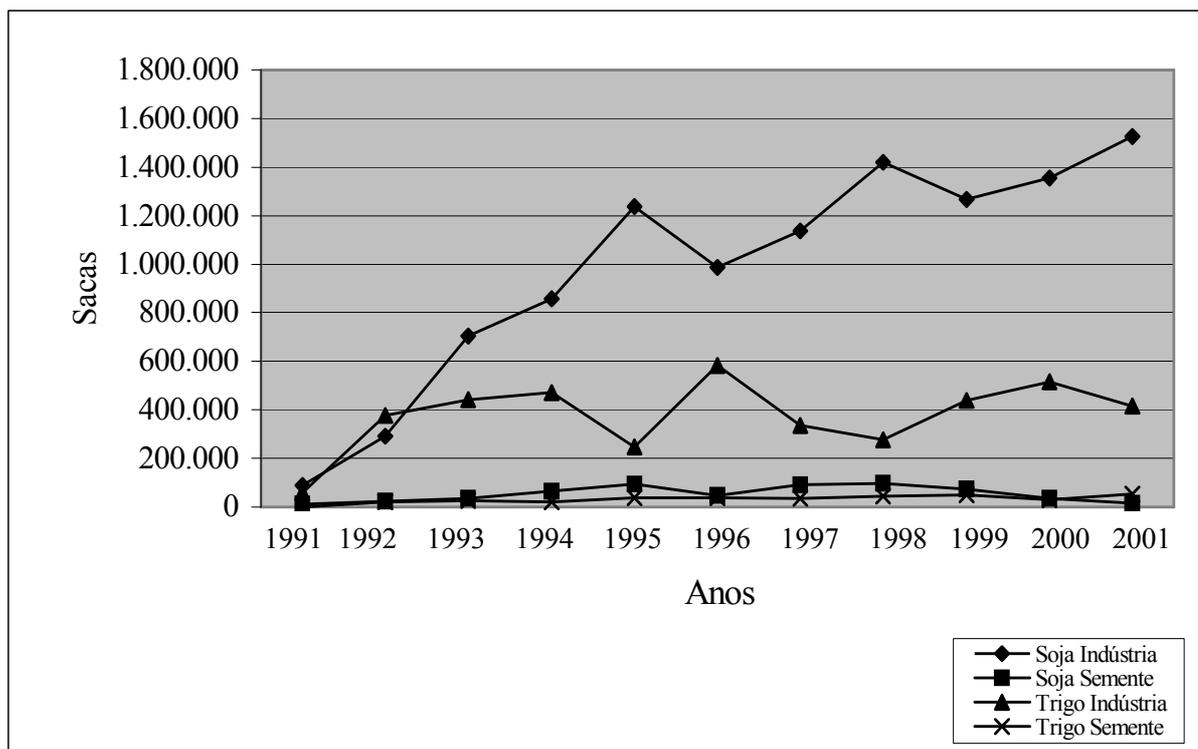
Em relação ao gráfico 04, observa-se que o trigo e o milho possuíam praticamente a mesma posição no faturamento da cooperativa em 2001, com 19% e 20%, respectivamente. Porém

analisando-se o gráfico 06, verifica-se que o volume de sacas de milho é bem superior ao de trigo. Segundo a diretoria da cooperativa, este fato deve-se ao preço inferior pago ao milho em relação ao trigo.

No gráfico 07 verifica-se a evolução da soja e do milho tipo indústria e tipo semente. O volume recebido de soja tipo indústria pela cooperativa apresentou uma evolução crescente e significativa, com algumas variações, no período de 1991 a 2001. O volume recebido pela cooperativa de soja tipo semente apresentou crescimento substancial até o ano de 1999, quanto passou a apresentar decréscimos, voltando praticamente ao mesmo volume, em sacas, do ano de 1991. Este fato ocorreu devido à terceirização da atividade de recebimento de soja semente.

O trigo tipo indústria apresentou incremento do volume de recebimento pela cooperativa, com pequenas elevações e declínios, no período de 1991 a 2001. O trigo tipo semente apresentou significativo acréscimo no período analisado, pois no ano de 1991 não registrava essa atividade na cooperativa. A cultura do trigo é utilizada como rotação de cultura com a soja.

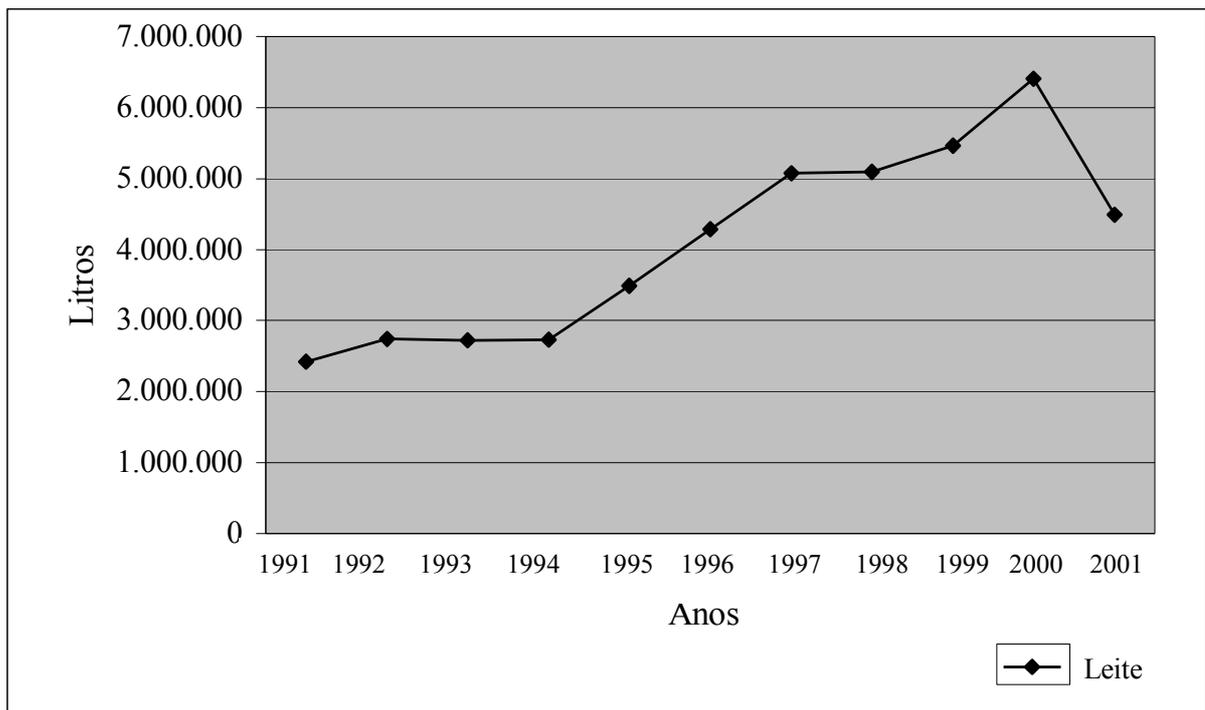
Gráfico 07- Recebimento anual de soja e trigo tipo indústria e tipo semente na Copalma no período de 1991 a 2001.



Fonte: Relatório da Copalma (2001).

Observa-se no gráfico 08 que o volume de recebimento do produto leite *in natura* na cooperativa, apresentou acréscimo constante no período de 1991 a 2000, atingindo neste último ano patamares acima de 6.000.000 litros. Porém, no ano de 2001, pela primeira vez, houve queda no recebimento do leite, voltando a quantidade de recebimento do ano de 1996. Cabe salientar que a Copalma somente beneficia a produção de leite, comercializando toda a produção com a Elegê Alimentos S/A.

Gráfico 08- Recebimento anual de leite *in natura* na Copalma no período de 1991 a 2001.



Fonte: Relatório da Copalma (2001).

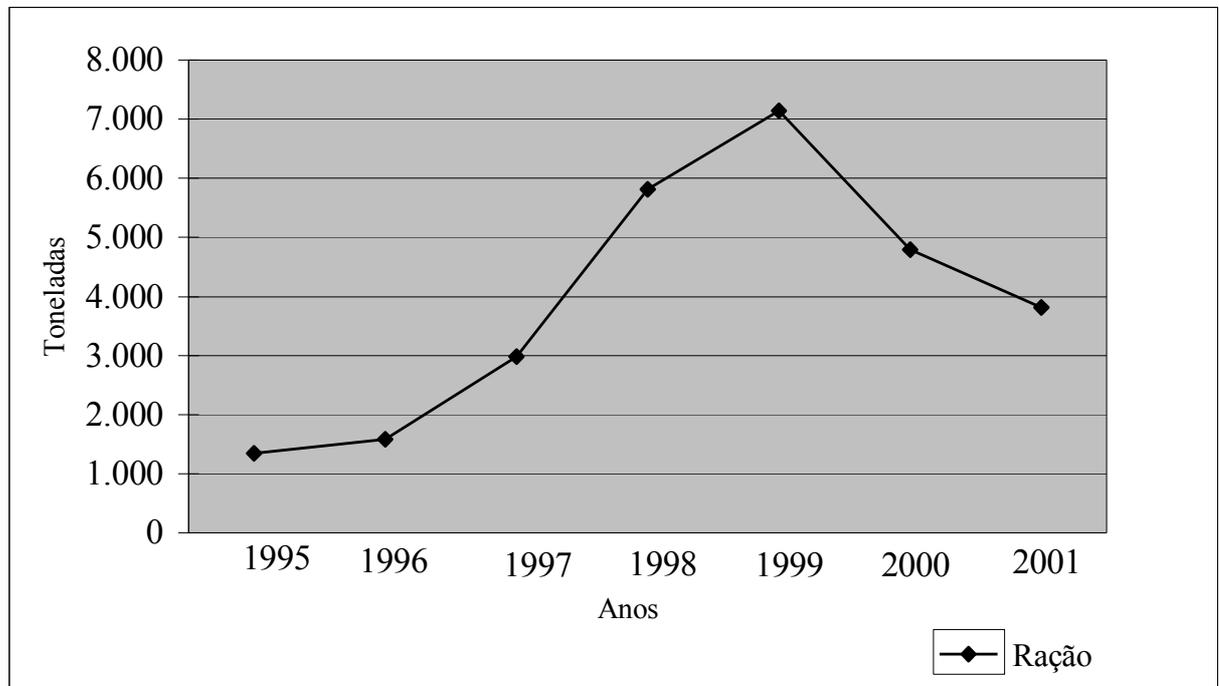
Verifica-se no gráfico 09 a industrialização da ração na cooperativa no período de 1995 a 2001. Observa-se crescimento na industrialização de ração na Copalma até o ano de 1999, principalmente nos anos de 1997, 1998 e 1999, quando alcançou patamares de 7.000 toneladas anuais, atingindo sua capacidade máxima de produção.

No entanto nos anos posteriores, 2000 e 2001, houve queda na industrialização de ração atingindo, neste último ano, patamares ao redor de 4.000 toneladas anuais.

A fábrica de ração faz parte do projeto de integração de suínos da cooperativa com os associados, iniciado em 1996. A cooperativa possui duas UPL (Unidades Produtoras de Leitões), com capacidade de 250 matrizes cada uma. Segundo a diretoria da cooperativa a

redução na produção da ração é devida às dificuldades de comercialização dos suínos, que passou a ocorrer após o ano de 1999.

Gráfico 09- Industrialização anual de ração na Copalma no período de 1995 a 2001.



Fonte: Relatório da Copalma (2001).

A análise dos produtos permite identificar as atividades desenvolvidas e o crescimento da Copalma nos últimos anos, elementos importantes para compreender a estrutura de governança responsáveis por tais resultados no âmbito das transações realizadas pela cooperativa na cadeia de suprimentos.

5 A GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES DA COPALMA

Neste capítulo são expostos os resultados da pesquisa, obtidos junto aos quatro entrevistados, sendo que três entrevistados apresentam terceiro grau e um possui pós-graduação. É apresentada a forma de governança de cada transação analisada, cujo somatório total aponta a governança total predominante nas transações entre a Copalma e cada ator analisado nos quadros 07, 08, 09, 10 e 11. No quadro 07 estão as transações entre a Copalma e os associados, no quadro 08 as transações entre a Copalma e os fornecedores, no quadro 09 as transações entre a Copalma e os compradores, no quadro 10 as transações entre a Copalma e os clientes associados e no quadro 11 as transações entre a Copalma e os consumidores finais.

Posteriormente, apresenta-se a governança geral, gráfico 09, predominante nas transações entre a Copalma e os atores analisados, obtida através dos resultados dos somatórios totais dos quadros 07 a 11. A partir da forma de governança das transações são caracterizadas as mesmas entre a Copalma e os atores e analisadas as variáveis e unidades da pesquisa.

O quadro 07 apresenta as transações entre a cooperativa e os associados, sendo que nas variáveis produto (P1) e informação (I1), verifica-se a governança mista (Mi), com somatório de 11 e 12 respostas, correspondendo a 55% e 60%, respectivamente. No entanto, a variável recurso (R1) apresenta a forma de governança hierarquia (H) nas transações entre a cooperativa e os associados, com somatório de 10 respostas, correspondendo a 50%, enquanto que as formas de governança mista (Mi) e mercado (M) obtiveram 06 e 04 respostas, 30% e 20%, respectivamente. A variável tecnologia (T1) apresenta equilíbrio na forma de governança entre mista (Mi) e hierarquia (H), com o somatório de 09 e 10 respostas,

respectivamente, em detrimento da governança mercado (M), que apresentou somatório de 01.

O somatório total das transações analisadas entre a cooperativa e os associados aponta a predominância da forma de governança mista (Mi), seguida pela hierarquia (H) e mercado (M), com o somatório de 38, 32 e 10 respostas, correspondendo a 47,5%; 40% e 12,5%, respectivamente.

Quadro 07: Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os associados, na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	TRANSAÇÃO	Governança			
		H	Mi	M	
P1	F1- Estoque mantido de produtos dos associados na cooperativa.	P1F1	2	2	
	O1-Cumprimento de entrega/produtos pelos associados à cooperativa.	P1O1	4		
	In1-Nível de variação dos tipos de produtos entregues pelos associados.	P1In1	1	3	
	E1-Possibilidade dos associados mudarem de produtos a produzir.	P1E1	2	2	
	Ra1-Rapidez de carga e descarga de produtos na cooperativa.	P1Ra1	2	2	
R1	F1-Empréstimos da cooperativa conforme necessidade dos associados.	R1F1	3	1	
	O1-Inadimplência injustificada dos empréstimos pelos associados.	R1O1	3	1	
	In1-Pontualidade dos associados no pagamento de empréstimos.	R1In1	1	2	1
	E1-Exigência de garantias pela cooperativa para empréstimos.	R1E1	2	2	
I1	Ra1-Concessão de empréstimos para associados endividados.	R1Ra1	1	3	
	F1-Comparecimento dos associados nas assembleias da cooperativa.	I1F1	1	3	
	O1-Permanência do associado na condição de associado/cooperativa.	I1O1	3	1	
	In1-Acerto na previsão de entrega da produção pela cooperativa.	I1In1	3	1	
T1	E1-Acuracidade das informações prestadas pelos associados.	I1E1		4	
	Ra1-Compreensão/prática, princípios cooperativistas, pelos associados.	I1Ra1		4	
	F1-Técnicos na cooperativa para prestar assistência aos associados.	T1F1	2	2	
	O1-Entrega dos produtos de acordo com a assistência técnica.	T1O1	2	2	
	In1-Uso correto das técnicas pelos associados.	T1In1	2	2	
	E1-Adequação de silos e armazéns da cooperativa para os associados.	T1E1	4		
	Ra1-Nível de capacitação técnica e gerencial do associado.	T1Ra1		3	1
	Total	∑	32	38	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: P=Produto, R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, F=Freqüência, O=Oportunismo. In=Incerteza, E=Especificidade, Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi=Mista, M=Mercado.

O quadro 08 apresenta as transações entre a Copalma e os fornecedores, sendo que nas variáveis produto (P2) e recurso (R2) o somatório de 10 e 09 respostas, equivalente a 50% e 45%, respectivamente, aponta a forma de governança mista (Mi) nas transações. Na variável informação (I2) há igualdade no somatório, com 10 respostas para cada forma de governança hierarquia (H) e mista (Mi), enquanto que o somatório obtido na variável tecnologia (T2) apresenta a forma de governança hierarquia (H), com 12 respostas, correspondendo a 60%,

seguida pela forma de governança mista (Mi) e mercado (M), com 06 e 02 respostas, equivalente a 30% e 10%, respectivamente.

O somatório total das transações analisadas entre a cooperativa e os fornecedores apresenta equilíbrio na forma de governança das transações, pois a governança mista (Mi) e hierarquia (H) apresentam 35 e 34 respostas, equivalente a 43,75% e 42,5%, respectivamente, em detrimento da forma de governança mercado (M) com 11 respostas, correspondendo a 13,75%.

Quadro 08: Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os fornecedores, na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	TRANSAÇÃO		Governança		
			H	Mi	M
P2	F2-Estoque mantido de produtos pela cooperativa.	P2F2		2	2
	O2-Poder de barganha da cooperativa sob os fornecedores.	P2O2		2	2
	In2-Variação dos tipos de produtos comprados pela cooperativa.	P2In2		2	2
	E2-Repasse de produtos não-vendidos para os fornecedores.	P2E2	2	2	
	Ra2-Quantidade dos maiores fornecedores da cooperativa.	2Ra2	2	2	
R2	F2-Prazo de pagamento dos fornecedores para a cooperativa.	R2F2	1	3	
	O2-Cumprimento das condições contratuais pelos fornecedores.	R2O2	3	1	
	In2-Pontualidade no pagamento da cooperativa.	R2In2	3	1	
	E2-Custos de negociação de dívidas não pagas aos fornecedores.	R2E2		2	2
	Ra2-Grau de endividamento da cooperativa.	R2Ra2		2	2
I2	F2-Treinamento realizado pelos fornecedores à cooperativa.	I2F2	1	3	
	O2-Interesse da cooperativa na realização dos treinamentos.	I2O2	3	1	
	In2-Acerto na previsão de compra dos produtos pela cooperativa.	I2In2	1	3	
	E2-Custo benefício da cooperativa na compra do mesmo fornecedor.	I2E2	2	2	
	Ra2-Acerto da demanda/produtos da cooperativa pelos fornecedores.	I2Ra2	3	1	
T2	F2-Nível de trocas eletrônicas entre a cooperativa e fornecedores.	T2F2	2	1	1
	O2-Produto com tecnologia diferenciada para a cooperativa .	T2O2	3	1	
	In2-Produtos fornecidos no momento adequado para a cooperativa.	T2In2	2	2	
	E2-Investimento tecnológico entre a cooperativa e fornecedores.	T2E2	2	1	1
	Ra2-Adequação produto/tecnologia fornecida à cooperativa .	T2Ra2	3	1	
	Total:	∑	34	35	11

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: P =Produto, R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, F= Frequência, O= Oportunismo. In= Incerteza, E=Especificidade, Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi = Mista, M= Mercado.

Observa-se no quadro 09, nas transações entre a cooperativa e os compradores, oscilação na forma de governança na variável produto (P3) entre hierarquia (H) e mista (Mi), com igual somatório de 09 respostas, correspondendo a 45%, enquanto que a forma de governança mercado (M) somou 02, equivalente a 10%. Na variável recurso (R3) há predominância da forma de governança mista (Mi), com 10 respostas, seguida pela hierarquia (H) e mercado (M) com somatório de 08 e 02 respostas, correspondendo a 50%, 40% e 10%,

respectivamente. As transações das variáveis informação (I3) e tecnologia (T3) são regidas pela forma de governança hierarquia (H) com somatório de 11 e 13 repostas, correspondendo a 55% e 65%, respectivamente, seguida pela forma de governança mista (Mi) com somatório de 07 e 04 repostas, equivalente a 35% e 20%, respectivamente.

O somatório total das transações analisadas entre a cooperativa e os compradores aponta a predominância da governança hierarquia (H), seguida pela mista (Mi) e mercado (M), com 41, 30 e 09 repostas, 51,25%; 37,5% e 11,25%, respectivamente.

Quadro 09: Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os compradores, na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	TRANSAÇÃO		Governança		
			H	Mi	M
P3	F3-Assiduidade de compra dos mesmos compradores na cooperativa.	P3F3	2	2	
	O3- Poder de barganha de preço dos compradores na cooperativa.	P3O3		3	1
	In3- Comprometimento de compra dos compradores na cooperativa .	P3In3	2	1	1
	E3- Entrega dos produtos da cooperativa no momento adequado .	P3E3	4		
	Ra3- Quantidade de compradores das maiores volumes de produtos .	P3Ra3	1	3	
R3	F3-Prazo de pagamento da cooperativa concedido aos compradores.	R3F3	1	3	
	O3-Cumprimento das condições contratuais pelos compradores.	R3O3	3	1	
	In3-Pontualidade no pagamento dos compradores à cooperativa.	R3In3	2	2	
	E3-Custos de negociação da cooperativa no caso de inadimplência.	R3E3	1	1	2
	Ra3-Liquidez dos compradores.	R3Ra3	1	3	
I3	F3-Informações mercadológicas dos compradores para a cooperativa.	I3F3	2	1	1
	O3-Relevância das informações prestadas pelos compradores.	I3O3		4	
	In3-Informações dos produtos da cooperativa para os compradores.	I3In3	4		
	E3-Detalhamento solicitado pelos compradores nos contratos .	I3E3	1	2	1
	Ra3-Conhecimento da demanda dos compradores pela cooperativa.	I3Ra3	4		
T3	F3-Trocas eletrônicas realizadas entre cooperativa e compradores.	T3F3	2		2
	O3-Produtos diferenciados da cooperativa para os compradores.	T3O3	3	1	
	In3-Disponibilidade adequada dos produtos aos compradores.	T3In3	3	1	
	E3-Investimento tecnológico entre cooperativa e compradores.	T3E3	2	1	1
	Ra3-Adequação tecnológica dos produtos para os compradores.	T3Ra3	3	1	
	Total	Σ	41	30	09

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: P =Produto, R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, F= Freqüência, O= Oportunismo. In= Incerteza, E=Especificidade, Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi = Mista, M= Mercado.

No quadro 10 observa-se nas transações entre a cooperativa e os clientes associados, que na variável produto (P4) ocorre a predominância da forma de governança hierarquia (H) nas transações, com o somatório de 11 repostas, seguida pela mista (Mi) com 07 e mercado (M) com 02, correspondendo a 55%; 35% e 10%, respectivamente. Nas variáveis recurso (R4), informação (I4) e tecnologia (T4) verifica-se a forma de governança mista (Mi) com igual somatório de 11 repostas para cada variável, correspondendo a 55% das repostas, seguida

pela hierarquia (H) com o somatório de 06, 08 e 04, equivalente a 30%, 40% e 20%, respectivamente, enquanto que o mercado (M) apresenta pequeno somatório de 03, 01 e 05 das respostas nessas variáveis.

O somatório total das respostas obtidas nas transações analisadas entre a cooperativa e os clientes associados aponta o predomínio da forma de governança mista (Mi), seguida pela hierarquia (H) e mercado (M), com o somatório de 40, 29 e 11 respostas, correspondendo a 50%; 36,25% e 13,75%, respectivamente.

Quadro 10: Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os clientes associados, na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	Transação		Governança		
			H	Mi	M
P4	F4-Assiduidade de compra dos clientes associados na cooperativa.	P4F4	2	2	
	O4-Barganha dos associados na compra dos produtos na cooperativa.	P4O4	1	1	2
	In4Quantidade/associados que compram todos os produtos na cooperativa.	P4In4	2	2	
	E4-Produtos diferenciados para venda na cooperativa para os associados.	P4E4	4		
	Ra4-Clientes associados em relação ao total de clientes da cooperativa.	P4Ra4	2	2	
R4	F4-Prazo de venda ao associado maior que o recebido pelo fornecedor.	R4F4		2	2
	O4-Grau de inadimplência injustificada dos clientes associados.	R4O4	3	1	
	In4-Pontualidade no pagamento pelos clientes associados na cooperativa.	R4In4	2	2	
	E4-Descontos da cooperativa ao cliente associado devido à concorrência.	R4E4	1	2	1
	Ra4-Diferenciação nas condições de pagamento para clientes associados.	R4Ra4		4	
I4	F4-Fidelidade de compra dos clientes associados na cooperativa.	I4F4		4	
	O4- Compras dos clientes associados somente por ocasião de promoção.	I4O4	1	2	1
	In4-Conhecimento da cooperativa das necessidades do cliente associado.	I4In4	3	1	
	E4-Valorização de marca própria da cooperativa pelos clientes associados	I4E4	1	3	
	Ra4-Reclamações dos produtos da cooperativa pelos clientes associados.	4Ra4	3	1	
T4	F4-Mostra tecnológica de produtos da cooperativa para cliente associado.	T4F4		4	
	O4- Uso de tecnologia para venda dos produtos da cooperativa.	T4O4		1	3
	In4-Oscilação das vendas da cooperativa aos clientes associados.	T4In4	2	2	
	E4-Custo de atualização tecnológica da cooperativa.	T4E4	1	2	1
	Ra4-Adequação tecnológica no atendimento dos clientes associados.	T4Ra4	1	2	1
	Total	Σ	29	40	11

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: P =Produto, R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, F= Frequência, O= Oportunismo. In= Incerteza, E=Especificidade, Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi = Mista, M= Mercado.

No quadro 11 o somatório das transações entre a cooperativa e os consumidores finais (clientes) demonstra que nas variáveis produto (P5), recurso (R5), informação (I5) e tecnologia (T5), ocorre a governança mista (Mi), com o somatório de 11, 09, 13 e 14 das respostas, correspondendo a 55%, 45%; 65% e 70%, respectivamente. Em seguida tem-se a governança hierarquia (H) nas variáveis produto (P5), informação (I5) e tecnologia (T5), com

somatório de 08, 07 e 06 respostas, correspondendo a 40%, 35% e 30%, respectivamente. A governança mercado (M) é a segunda forma de regência na variável recurso (R5), com 06 respostas, mas na variável produto (P5) soma 01 e nas variáveis informação (I5) e tecnologia (T5) não pontua.

O somatório total das respostas das transações entre a cooperativa e os consumidores finais (clientes), apresenta a governança mista (Mi), seguida pela hierarquia (H), e com menor participação, a forma mercado (M), tendo 47, 26 e 07 respostas, correspondendo a 58,75%; 32,5% e 8,75%, respectivamente.

Quadro 11: Somatório das governanças hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) nas transações entre a Copalma e os consumidores finais, na ótica da equipe dirigente da cooperativa .

	TRANSAÇÃO		Governança		
			H	Mi	M
P5	F5-Assiduidade de compra dos consumidores finais na cooperativa.	P5F5	1	3	
	O5-Poder de barganha da cooperativa na venda aos consumidores finais.	P5O5		3	1
	In5-Realização de compra dos consumidores finais na cooperativa.	P5In5	2	2	
	E5-Qualidade dos produtos da cooperativa para os consumidores finais.	P5E5	4		
	Ra5-Consumidores finais em relação aos clientes associados.	P5Ra5	1	3	
R5	F5-Prazo aos consumidores finais maior que recebido pelos fornecedores	R5F5		1	3
	O5--Nível de inadimplência injustificada dos consumidores finais.	R5O5	3	1	
	In5--Pontualidade dos consumidores finais na cooperativa .	R5In5	2	2	
	E5-Nível de descontos da cooperativa para os consumidores finais .	R5E5		2	2
	Ra5-Condições de pagamento diferenciada para os consumidores finais.	R5Ra5		3	1
I5	F5- Fidelidade de compra dos consumidores finais .	I5F5	1	3	
	O5 Consumidores finais compram somente na promoção na cooperativa.	I5O5		4	
	In5-Cooperativa conhece as necessidade dos consumidores finais.	I5In5	3	1	
	E5-Valorização de marca da cooperativa pelos consumidores finais.	I5E5		4	
	Ra5-Nível de reclamações da cooperativa pelos consumidores finais .	I5Ra5	3	1	
T5	F5-Inovações tecnológicas da cooperativa para os consumidores finais.	T5F5	1	3	
	O5-Uso da tecnologia para realização de venda aos consumidores finais.	T5O5		4	
	In5-Oscilação de venda da cooperativa para os consumidores finais	T5In5	1	3	
	E5-Investimento tecnológico para a segurança.	T5E5	2	2	
	Ra5-Adequação tecnológica no atendimento dos consumidores finais.	T5Ra5	2	2	
	Total:	∑	26	47	07

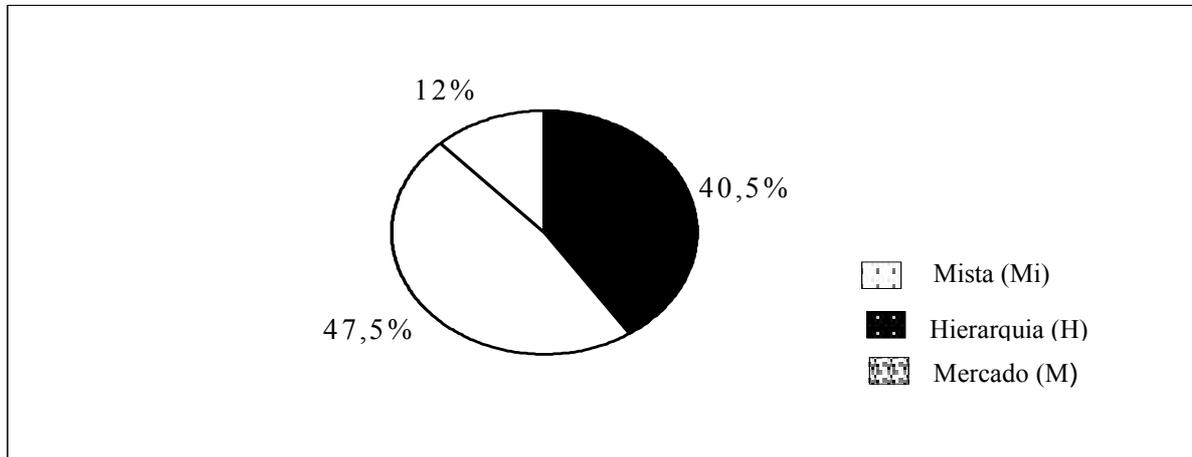
Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: P=Produto, R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, F=Freqüência, O=Oportunismo. In=Incerteza, E=Especificidade, Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi=Mista e M=Mercado.

De acordo com o somatório dos quadros 07 a 11, a forma de governança total nas transações entre a cooperativa Copalma e todos os atores analisados, é a mista (Mi) com somatório geral de 190 respostas, correspondendo a 47,5%, seguida pela governança hierarquia (H) com somatório geral de 162 respostas, correspondendo a 40,5%, e ,com menor

participação, a governança regida pelo mercado (M) com somatório geral de 48 respostas, correspondendo a 12%, conforme demonstra o gráfico 10.

Gráfico 10- Governança geral das transações entre a Copalma e os atores analisados na ótica da equipe dirigente.



Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma atinge-se o objetivo geral da pesquisa, identificando-se as formas de governança presentes nas transações entre a cooperativa Copalma e os atores analisados, sob a ótica da equipe dirigente da cooperativa. Os objetivos específicos são alcançados através da caracterização das transações entre os atores analisados e a determinação da natureza das mesmas sob o prisma da ETC.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES ENTRE OS ATORES

Baseando-se nos resultados demonstrados nos quadros 07 a 11 entre a cooperativa e os atores analisados, realiza-se a caracterização das transações entre os atores a partir da forma de governança das transações, estabelecendo-se conexões entre as mesmas.

5.1.1 As transações entre a cooperativa e os associados

Os resultados do quadro 07 demonstram que nas transações entre a cooperativa e os associados ocorre frequência ocasional de estoque, havendo rapidez na carga e descarga,

o que evita custos de espera para transportar os produtos. A entrega dos produtos pelos associados à cooperativa é igualmente considerada ocasional, indicando a ocorrência de oportunismo, com interesses divergentes, dos associados na busca de obtenção de melhores preços dos produtos, o que explica a média compreensão e prática dos princípios cooperativistas pelos mesmos.

O nível de variação dos produtos entregues pelos associados à cooperativa é considerado médio, demonstrando incerteza nessas transações, sendo que a possibilidade dos associados mudarem de produtos a produzir oscila entre alto e médio, indicando que a especificidade dos produtos produzidos é relativa, podendo ocorrer mudança no tipo de produto produzido.

A cooperativa disponibiliza empréstimos para os associados de acordo com a necessidade dos mesmos, com exceção dos cooperados com excessivas dívidas. A pontualidade dos associados no pagamento dos empréstimos oscila entre baixa e alta, indicando parcialidade, o que justifica a exigência de garantias pela cooperativa para realizar empréstimos para os mesmos. No entanto, a baixa ocorrência de inadimplência injustificada pelos associados demonstra ausência de oportunismo com interesses divergentes no pagamento de empréstimos pelos mesmos à cooperativa, o que indica negociações contratuais no caso de inadimplência.

A frequência de comparecimento dos associados às assembleias da cooperativa é ocasional, sendo essa mesma frequência de permanência dos associados no quadro social devido às informações recebidas, indicando relativo oportunismo com interesse convergente entre os atores na busca de conhecimento para produzir, inclusive considerando a cooperativa como fonte de conhecimento e interação.

Há precisão na previsão de entrega dos produtos dos associados pela cooperativa, o que reduz as incertezas. No entanto, a acuracidade das informações, prestadas pelos associados, é considerada média, indicando relativa especificidade de conhecimento dos mesmos para a cooperativa. Assim, a cooperativa pode considerar outros meios, e não somente o associado, para obter informações precisas sobre os produtos, como a assistência técnica ou informações fornecidas por outros atores da cadeia de suprimentos, notadamente compradores e fornecedores.

A disponibilidade de técnicos na cooperativa para prestar assistência técnica aos associados ocorre sempre ou ocasionalmente, sendo esta mesma condição dos produtos entregues pelos associados, o que indica oportunismo convergente nas transações entre os atores. Os

associados possuem capacitação técnica e gerencial média, evidenciado pelo uso correto das técnicas preconizadas pelo departamento técnico da cooperativa, o que indica relativa racionalidade. A adequação das estruturas de silos e armazéns da cooperativa é considerada alta, demonstrando especificidade na alocação de recursos, causando dependência bilateral das transações entre os atores. Assim, verifica-se o predomínio da governança mista (Mi) seguida pela governança hierarquia (H) nas transações analisadas, demonstrando nível intermediário à forte de ligação entre a cooperativa e os associados.

5.1.2 As transações entre a cooperativa e os fornecedores

Os resultados do quadro 08 demonstram que na variável produto a frequência de estoque dos produtos comprados pela cooperativa dos fornecedores é, predominantemente, ocasional, o que demonstra que entre a cooperativa e os fornecedores ocorre fluxo constante de produtos, constituindo-se em redução de custos na alocação de recursos financeiros. Além disso, o poder de barganha da cooperativa nos preços sobre os fornecedores ocorre sempre ou ocasionalmente, evidenciando oportunismo com interesse divergente, apesar da quantidade de fornecedores oscilar entre baixo e médio. A variação dos tipos de produtos comprados pela cooperativa dos fornecedores está compreendida entre alto e médio, com igual possibilidade da mesma repassar aos fornecedores os produtos não vendidos, sem perdas, indicando elevado vínculo e redução de custos nessas transações entre os atores.

Também na variável recurso a frequência de concessão de prazo de pagamento dos fornecedores à cooperativa é ocasional, sendo que o cumprimento das condições contratuais pelos fornecedores é alta, assim como a pontualidade de pagamento da cooperativa, demonstrando reduzido oportunismo com interesse divergente entre os atores, havendo estabilidade nas transações, pois os custos de transação são considerados, igualmente, médios e altos pela cooperativa, o que inibe a transgressão das regras contratuais. No entanto, o grau de endividamento da cooperativa com os fornecedores oscila entre médio e baixo, indicando negociações contratuais entre os mesmos no caso de inadimplência ou dívidas da cooperativa.

Os resultados apontam, quanto a variável informação, que o treinamento realizado pelos fornecedores, para o uso de produtos pelos membros da cooperativa, é ocasional, havendo

oportunismo com interesse convergente dos cooperados em realizá-lo, o que constitui-se em especificidade de ativos para a cooperativa.

O acerto na previsão do volume de insumos necessários para compra, pela cooperativa, é médio, enquanto que o acerto da demanda da cooperativa pelos fornecedores é alto, o que demonstra conhecimento e informações entre os atores. A relação custo benefício obtida pela cooperativa na compra dos produtos dos mesmos fornecedores é igualmente considerada média e alta, indicando especificidade na alocação de recursos. A frequência de trocas eletrônicas realizadas entre a cooperativa e os fornecedores ocorre predominantemente sempre, indicando comunicação constante entre os atores e o estabelecimento de fluxo de informações. A disponibilidade de produtos com tecnologia diferenciada dos fornecedores para a cooperativa é alta, demonstrando especificidade dos ativos nas transações entre os atores.

Também, a disponibilidade dos produtos dos fornecedores à cooperativa, no momento adequado é alta, indicando redução de custos através da confiança no cumprimento de entrega dos produtos, o que constitui-se em especificidade de ativos dedicados. A racionalidade de alta adequação tecnológica dos produtos fornecidos à cooperativa conduz a satisfação da mesma. Porém, o nível de investimento tecnológico conjunto entre a cooperativa e os fornecedores oscila entre baixo e médio com predominância para o alto, indicando relativa especificidade.

Observa-se mínima diferença entre a governança hierarquia e mista na regência das transações entre a cooperativa e os fornecedores, sendo que na variável tecnologia as transações são, predominantemente, governadas pela hierarquia, e na variável informação há igualdade de regência entre hierarquia e mista. Verifica-se também que somente nas transações das variáveis produto e recurso ocorre governança mista entre a cooperativa e os fornecedores. Assim, tem-se tendência à ligações fortes entre os atores, demonstrado pela predominância da forma de governança hierarquia e mista nas transações analisadas.

5.1.3 As transações entre a cooperativa e os compradores

Os resultados do quadro 09 demonstram que nas transações entre a cooperativa e os compradores, na variável produto, a assiduidade dos mesmos compradores na compra dos

produtos da cooperativa oscila entre a freqüência sempre e a ocasional, indicando regularidade na repetição das transações. A entrega dos produtos no momento adequado pela cooperativa aos compradores demonstra especificidade nas transações, diminuindo os custos de transação.

A barganha ocasional de preços pelos compradores, demonstra ação oportunista na busca de interesses divergentes entre os atores nas transações, sendo que a quantidade de compradores, dos maiores volumes de produtos da cooperativa, é médio. Porém, o comprometimento de compra dos compradores oscila entre baixo, médio e alto, sendo este predominante, demonstrando elevada incerteza nas transações.

Na variável recurso, a freqüência de concessão de prazo de pagamento pela cooperativa aos compradores é ocasional, sendo igualmente considerada a liquidez dos mesmos. No entanto, a pontualidade dos compradores oscila entre alta e média, indicando reduzida incerteza no pagamento. O cumprimento das condições contratuais, pelos compradores, é alto, demonstrando reduzido oportunismo de interesse divergente com a quebra de contratos, pois os custos de negociação variam entre alto e baixo, com predominância para este, apontando reduzida especificidade nas transações.

Na variável informação a freqüência de obtenção de informações mercadológicas pela cooperativa junto aos compradores ocorre, predominantemente, sempre, com oscilação entre raro e ocasional, sendo que a relevância das informações prestadas é ocasional, havendo relativo oportunismo com interesses convergentes de negócios para a cooperativa. No entanto, a disponibilidade de informações dos produtos da cooperativa para os compradores é alta, o que reduz as incertezas para os mesmos, sendo que o conhecimento da cooperativa da demanda dos produtos dos compradores é igualmente alta. O médio detalhamento nos contratos realizados indica relativa especificidade nas transações entre os atores.

Na variável tecnologia a freqüência de realização de trocas eletrônicas entre os compradores e a cooperativa é considerada, igualmente, rara e sempre, indicando relativo uso dessa tecnologia. No entanto, o investimento tecnológico conjunto entre a cooperativa e os compradores é considerado alto, demonstrando tendência a elevada especificidade na alocação de recursos entre os atores. Porém, há alta adequação tecnológica dos produtos da cooperativa às necessidades dos compradores, assim como produtos com características diferenciadas, evidenciando especificidade, inclusive com disponibilidade adequada e rápida,

na cooperativa, dos produtos para os mesmos, o que reduz incertezas e demonstra que regras específicas norteiam as transações entre os atores.

Assim, o somatório das transações entre a cooperativa e os compradores demonstra a predominância da governança hierarquia, notadamente nas variáveis informação (I) e tecnologia (T), indicado fortes níveis de ligações nas transações analisadas entre a cooperativa e os compradores.

5.1.4 As transações entre a cooperativa e os clientes associados

Os resultados do quadro 10 nas transações entre a cooperativa e os clientes associados apresentam, na variável produto, a ocorrência de variação de freqüência entre ocasional e sempre na realização de compra dos clientes associados na cooperativa, sendo que a barganha dos mesmos ocorre sempre ou quase sempre, indicando a incidência de oportunismo com interesse divergente entre a cooperativa e os clientes associados nessa transação.

No entanto, a quantidade de clientes associados que compram todos os produtos que necessitam na cooperativa oscila entre médio e alto, mesmo nível dos associados clientes em relação aos clientes da cooperativa, indicando que há vantagem de comprar na cooperativa. Assim, há redução de incertezas na venda dos produtos da cooperativa, pois estes, através da diferenciação, são considerados altamente especializados pelos entrevistados, o que demonstra elevada especificidade nas transações.

Na variável recurso, a concessão de prazo aos clientes associados maior que o recebido pelos fornecedores oscila entre ocasional e raro, indicando eventualidade. O grau de inadimplência injustificada dos clientes associados é raro ou nenhum, implicando em baixo comportamento oportunístico com interesses divergentes entre os atores. Também a pontualidade no pagamento dos associados oscila entre médio e alto, o que reduz as incertezas contratuais.

O nível de descontos concedido pela cooperativa para os clientes associados, devido à concorrência, é apontado como médio, sendo igualmente considerado a diferenciação das

condições de pagamento para os clientes associados em relação aos clientes da cooperativa, indicando relativa especificidade nessas transações analisadas.

A fidelidade de compra dos clientes associados é considerada ocasional, assim como a realização de compras somente por ocasião de promoção na cooperativa, o que demonstra oportunismo com interesses divergentes pelos clientes associados. No entanto, a cooperativa possui alto conhecimento quanto às necessidades dos clientes associados, o que reduz as incertezas das transações para a mesma, inclusive o nível de reclamações dos produtos pelos associados clientes da cooperativa é baixo. A valorização da marca própria da cooperativa, pelos clientes associados, é média, indicando relativa especificidade nas transações entre os atores.

Na variável tecnologia, a mostra tecnológica dos produtos da cooperativa para os clientes associados da cooperativa é ocasional, demonstrando relativa ocorrência. O aproveitamento da tecnologia como canal de venda dos produtos para os clientes associados é baixo, sendo que a oscilação de venda para os mesmos na cooperativa é média. No entanto, a adequação tecnológica no atendimento dos clientes associados é média, enquanto que os custos de atualização tecnológica dos equipamentos da cooperativa apesar de serem considerados médios, apresentam oscilações entre alto e baixo.

O somatório das transações entre a cooperativa e os clientes associados aponta a predominância da governança mista, determinada pelas variáveis recurso, informação e tecnologia, pois na variável produto ocorre governança hierárquica nas transações, indicando nível intermediário de ligações nas transações analisadas entre os atores.

5.1.5 As transações entre a cooperativa e os consumidores finais

Os resultados do quadro 11 apontam que, na variável produto, a frequência de assiduidade de compra dos consumidores finais na cooperativa é ocasional, sendo igualmente considerado o poder de barganha da cooperativa na venda aos consumidores finais, indicando oportunismo com interesses divergentes entre os atores, o que implica em dificuldade de negociação nas transações.

O nível de realização de compra dos consumidores finais na cooperativa oscila, igualmente entre médio e alto, reduzindo as incertezas de venda da cooperativa pois a quantidade de consumidores finais em relação aos clientes da cooperativa é médio. A qualidade dos produtos da cooperativa para os consumidores finais é alta, evidenciando elevada especificidade para a cooperativa nas transações entre os atores.

Na variável recurso a frequência de concessão de prazo de venda aos consumidores finais maior do que o recebido pelos fornecedores é raro ou nenhum, indicando eventualidade, sendo igualmente considerada a ocorrência de inadimplência injustificada pelos consumidores finais, demonstrando oportunismo convergente de interesses entre os atores, o que reduz custos de transação entre os mesmos. Verifica-se que a pontualidade no pagamento dos consumidores finais da cooperativa oscila igualmente entre média e alta, reduzindo as incertezas, o que justifica o médio nível de descontos concedidos pela cooperativa para os mesmos. Também há média diferenciação nas condições de pagamento para os consumidores finais, o que indica relativa especificidade de ativos dedicados nas transações.

No entanto, na variável informação verifica-se que a fidelidade de compra dos consumidores finais é ocasional. A realização de compras pelos consumidores finais ocorre somente por ocasião de promoção da cooperativa, evidenciando relativo oportunismo com interesse autônomo e não convergente pelos consumidores finais. A valorização de marca própria pelos mesmos é considerada média, indicando nível intermediário de especificidade nas transações. O conhecimento, pela cooperativa, das necessidades dos consumidores finais é alto, o que justifica o baixo nível de reclamações dos mesmos quanto aos produtos da cooperativa, reduzindo as incertezas.

Na variável tecnologia a ocorrência de inovações tecnológicas dos produtos da cooperativa para os consumidores finais é ocasional. O aproveitamento de tecnologia para a venda dos produtos aos consumidores finais na cooperativa também é ocasional, sendo que a oscilação das vendas na cooperativa para os mesmos é considerado médio, gerando incerteza. Os investimentos tecnológicos realizados pela cooperativa em segurança e adequação do atendimento aos consumidores finais oscila igualmente entre alto e médio, o que demonstra relativa à elevada especificidade nessas transações. A predominância da governança mista nas transações analisadas entre cooperativa e consumidores finais demonstra nível intermediário de ligações entre os atores, o que também é evidenciado na governança das unidades analisadas.

5.2 AS UNIDADES DE ANÁLISE

Na presente pesquisa utiliza-se as cinco unidades de análise que compõem a ETC; frequência, oportunismo, incerteza especificidade e racionalidade. A seguir é apresentada a governança de cada unidade, em função do somatório obtido nas transações das variáveis; produto, recurso, tecnologia e informação, entre a cooperativa e os atores, expresso em percentual. Posteriormente é analisada a governança das variáveis.

5.2.1 A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os associados

O quadro 12 demonstra que na unidade de análise frequência (F1), nas transações entre a cooperativa e os associados, na variável produto (P1), há igualdade entre a governança mista (Mi) e mercado (M), indicando a ocorrência ocasional ou rara da transação. Na variável recurso (R1) verifica-se a predominância da governança hierarquia (H), havendo recorrência da transação, demonstrando vínculos estreitos entre aos atores e dependência bilateral entre os mesmos. Na variável informação (I1) ocorre a governança mista, com frequência ocasional da transação, sendo que na variável tecnologia (T1) a frequência oscila entre sempre e ocasional, o que indica vínculo intermediário à forte entre os atores nessa transação.

Quadro 12: Governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os associados na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	F1			O1			In1			E1			Ra1		
	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M
P1		50%	50%		100%		25%	75%		50%		50%	50%	50%	
R1	75%	25%		75%	25%		25%	50%	25%	50%	50%		25%		75%
I1	25%	75%		75%		25%	75%	25%			100%			100%	
T1	50%	50%		50%	50%		50%	50%		100%				75%	25%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: F= Frequência, O= Oportunismo, In= Incerteza, E= Especificidade, Ra= Racionalidade, P= Produto, R= Recurso, I = Informação, T= Tecnologia.

Na unidade oportunismo (O1), ocorre a predominância da governança hierarquia (H), demonstrando interesses convergentes nas transações entre a cooperativa e os associados, nas variáveis recurso (R1) e informação (I1). Na variável produto (P1) verifica-se a governança mista (Mi) na transação, demonstrando a ocorrência de comportamento oportunista com interesse divergente. A oscilação entre as governança hierarquia (H) e mista (Mi) na transação da variável tecnologia (T1) indica relativo à forte interesse convergente entre os atores.

Na unidade de análise incerteza (In1) ocorre a regência mista (Mi) nas transações das variáveis produto (P1) e recurso (R1), indicando relativa incerteza, o que pode elevar os custos de transação. No entanto, na variável informação (I1), verifica-se a governança hierarquia (H), podendo reduzir as incertezas na transação. Na variável tecnologia (T1), tem-se igualdade nas governanças hierarquia (H) e mista (Mi), demonstrando relativa à baixa incerteza na transação.

Na unidade de análise especificidade (E1) ocorre a governança mista (Mi) na variável informação (I1) e hierarquia (H) na variável tecnologia (T1), sendo que variável recurso (R1) tem-se igualdade de regência entre a governança mista (Mi) e hierarquia (H), demonstrando nível intermediário à elevado de especificidade nas transações entre os atores. Porém, observa-se na variável produto (P1) oscilação entre as governanças hierarquia (H) e mercado (M), indicando relativa especificidade na transação analisada.

Na unidade racionalidade (Ra1) ocorre a governança mista (Mi) nas unidades informação (I1) e tecnologia (T1), havendo oscilação entre as governanças hierarquia (H) e mista (Mi) na variável produto (P1). Na variável recurso (Ra1) verifica-se a governança mercado (M). No entanto, a governança mercado (M) é mínima em relação às governanças mista (Mi) e hierarquia (H) nas unidades de análise frequência, oportunismo, incerteza, especificidade e racionalidade das transações entre a cooperativa e os associados, indicando nível intermediário à forte de ligações entre os atores.

5.2.2 A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os fornecedores

Verifica-se no quadro 13 a governança das unidades de análise entre a cooperativa e os

fornecedores. A frequência (F2) é regida, predominantemente, pela governança mista (Mi) nas variáveis recurso (R2) e informação(I2), com frequência ocasional das transações. Na variável produto (P2) a governança oscila, igualmente, entre mista (Mi) e mercado (M), demonstrando ocorrência ocasional ou rara das transações. Na variável tecnologia (T2) observa-se predominância da governança hierarquia (H), indicando frequência recorrente das transações.

A unidade oportunismo (O2) apresenta a predominância da governança hierarquia (H) entre as variáveis analisadas, demonstrando reduzida ação oportunista com interesse divergente entre os atores, indicando fortes ligações entre os mesmos.

Também na unidade de análise incerteza (In2) a governança se divide entre a governança hierarquia (H) e mista (Mi) na variável tecnologia (T2), sendo que na variável recurso(R2) verifica-se a regência hierarquia(H) e na variável informação (I2) a governança mista (Mi), o que indica reduzida incerteza nessas transações analisadas. Somente na variável produto (P2) a unidade de análise incerteza (In2) apresenta oscilação de governança entre mista (Mi) e mercado (M), podendo elevar os custos de transação.

A unidade especificidade (E2) apresenta oscilação entre a governança mista (Mi) e hierarquia (H) nas variáveis produto (P2) e informação (I2), e a hierarquia (H) é predominante na variável tecnologia, o que demonstra nível intermediário à forte de especificidade nessas transações. Porém, na variável recurso (R2) a governança oscila entre mista (Mi) e mercado (M), indicando nível de especificidade intermediário à fraco nessa transação.

Quadro 13: Governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os fornecedores na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	F2			O2			In2			E2			Ra2		
	H	Mi	M												
P2		50%	50%		50%	50%		50%	50%	50%	50%		50%	50%	
R2	25%	75%		75%	25%		75%	25%			50%	50%		50%	50%
I2	25%	75%		75%	25%		25%	75%		50%	50%		75%	25%	
T2	50%	25%	25%	75%	25%		50%	50%		50%	25%	25%	75%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: F= Frequência, O= Oportunismo, In= Incerteza, E= Especificidade, Ra=Racionalidade, P= Produto, R= Recurso, I= Informação, T= Tecnologia.

A unidade racionalidade (Ra2) é governada, predominantemente, pela hierarquia (H) nas transações das variáveis informação (I2) e tecnologia (T2), sendo que na variável produto (P2) ocorre oscilação entre as governanças hierarquia (H) e mista (Mi), o que demonstra fluxo de informações entre os atores e reduzidos custos de transação. No entanto, verifica-se igual regência entre as governanças mista (Mi) e mercado (M) na variável recurso (R2), indicando nível intermediário à fraco de ligação entre os atores nessas transações.

Observa-se predominância das governanças mista (Mi) e hierarquia (H) na maioria das unidades analisadas entre a cooperativa e os fornecedores, com nível intermediário à forte de ligações nessas transações entre os atores. Porém, ocorre ligeira oscilação entre as governanças mista (Mi) e mercado (M) nas unidades frequência, incerteza, oportunismo, na variável de análise produto, e nas unidades especificidade e racionalidade, na variável recurso, demonstrando nível intermediário à fraco de ligação nessas transações.

5.2.3 A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os compradores

No quadro 14 verifica-se a governança das unidades das transações entre a cooperativa e os compradores. Observa-se igualdade na governança hierarquia (H) e mista (Mi) na variável produto (P3) da unidade frequência (F3), sendo que na variável recurso (R3) há governança mista (Mi) e a governança hierarquia (H) na variável informação (I3), o que indica frequência ocasional e recorrência das transações, demonstrando nível de ligação intermediário à forte nessas transações. Somente na variável tecnologia (T3) tem-se oscilação de governança entre hierarquia (H) e mercado (M), indicando indefinição na transação.

Observa-se na unidade de análise oportunismo (O3) a governança hierarquia (H) nas variáveis recurso (R3) e tecnologia (T3), demonstrando interesse convergente nas transações entre os atores. As variáveis produto (P3) e informação (I3) apresentam governança mista (Mi), sendo que o oportunismo (O3) refere-se ao relativo interesse convergente entre os atores nas transações analisadas.

A unidade incerteza (In3) apresenta, predominantemente, a governança hierarquia (H) nas variáveis produto (P3), informação (I3) e tecnologia (T3) o que demonstra reduzida incerteza

nessas transações. Na variável recurso (R3) ocorre igualdade na governança hierarquia (H) e mista (Mi) verificando-se nível intermediário de incerteza nas transações analisadas.

Na unidade especificidade (E3) observa-se predominância da governança hierarquia(H) na variável produto (P3) e tecnologia (T3), indicando elevada especificidade. Na variável recurso (R3) ocorre predominância da governança mercado (M), apontando reduzida especificidade na transação. Na variável informação (I3) ocorre a governança mista (Mi), com nível intermediário de especificidade na transação.

Quadro 14: Governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os compradores na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	F3			O3			In3			E3			Ra3		
	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M
P3	50%	50%			75%	25%	50%	25%	25%	100%			25%	75%	
R3	25%	75%		75%	25%		50%	50%		25%	25%	50%	25%	75%	
I3	50%	25%	25%		100%		100%			25%	50%	25%	100%		
T3	50%		50%	75%	25%		75%	25%		50%	25%	25%	75%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: F= Frequência, O= Oportunismo, In= Incerteza, E= Especificidade.

Ra= Racionalidade, P= Produto, R= Recurso, I= Informação, T=Tecnologia.

Na unidade racionalidade (Ra3) ocorre governança hierarquia (H) na variável informação e tecnologia (T3) nas transações, enquanto que nas variáveis recurso(R3) e produto (P3) verifica-se governança mista (Mi), indicando fluxo de informações entre os atores nessas transações. Assim, verifica-se que a maioria das unidades de análise das transações analisadas entre a cooperativa e os compradores são governadas pela hierarquia (H), seguida pela governança mista (Mi), o que demonstra nível intermediário à forte de ligações entre os atores. A forma de governança mercado (M) apresenta pouca expressão na regência das unidades de análise.

5.2.4 A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os clientes associados

Observa-se no quadro 15 a governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os clientes associados. Na unidade frequência (F4) a governança é,

predominantemente, mista (Mi) nas variáveis informação (I4) e tecnologia (T4), indicando frequência ocasional das mesmas entre os atores analisados. A unidade frequência (F4) se divide entre as formas de governanças hierarquia (H) e mista (Mi) na variável produto (P4), indicando a ocorrência sempre ou quase sempre das transações, o que demonstra a repetição das transações. Na variável recurso (R4) a governança da unidade de análise frequência (F4) oscila entre mista (Mi) e mercado (M), apontando a ocorrência ocasional ou rara das transações entre os atores.

Verifica-se que na unidade oportunismo (O4) a governança predominante nas transações é mercado (M) nas variáveis produto e tecnologia, correspondendo ao interesse divergente e baixo oportunismo com interesse convergente, respectivamente. Na variável recurso (R4) ocorre o oportunismo (O4) com interesse convergente, regido pela governança hierarquia (H), sendo que na variável informação (I4) o oportunismo (O4) apresenta governança mista (Mi), indicando relativo interesse divergente entre os atores nessas transações.

A unidade de análise incerteza (In4) se divide entre as governanças hierarquia (H) e mista (Mi) nas transações das variáveis produto (P4), recurso (R4) e tecnologia (T4), indicando nível intermediário à baixo de incerteza. Há predomínio da governança hierarquia (H) na unidade (In4) da variável informação (I4), indicando reduzida incerteza nessa transação entre os atores. Também na unidade especificidade (E4) ocorre a governança hierarquia na variável produto (P4), demonstrando elevada especificidade na transação. Nas variáveis recurso (R4), informação (I4) e tecnologia (T4), verifica-se o predomínio da governança mista (Mi) indicando relativa especificidade nas transações entre os atores.

Quadro 15: Governança das unidades de análise nas transações entre a cooperativa e os clientes associados na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	F4			O4			In4			E4			Ra4		
	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M
P4	50%	50%		25%	25%	50%	50%	50%		100%			50%	50%	
R4		50%	50%	75%	25%		50%	50%		25%	50%	25%		100%	
I4		100%		25%	50%	25%	75%	25%		25%	75%		75%	25%	
T4		100%			25%	75%	50%	50%		25%	50%	25%	25%	50%	25%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota:

F= Frequência, O= Oportunismo, In= Incerteza, E= Especificidade.

Ra= Racionalidade, P= Produto, R= Recurso, I= Informação, T=Tecnologia

Na unidade de análise Ra4 observa-se que a governança hierarquia (H) e mista (Mi) ocorre igualmente na variável produto (P4). A governança mista (Mi) rege as transações da variáveis recurso (R4) e tecnologia (T4), sendo que na variável informação (I4) verifica-se a governança hierarquia (H), demonstrando nível intermediário à forte de ligação nessas transações entre os atores.

Portanto, observa-se que a governança mercado (M) ocorre com maior incidência na unidade de análise oportunidade (O4), sendo que a governança das demais unidades de análise oscila entre hierarquia (H) e mista (Mi), o que indica a predominância de nível intermediário à forte de ligações nas unidades analisadas.

5.2.5 A governança das unidades de análise das transações entre a cooperativa e os consumidores finais

O quadro 16 demonstra a governança das unidades entre a cooperativa e os consumidores finais. Na unidade frequência (F5) há predominância da governança mista (Mi), indicando frequência ocasional nas variáveis produto (P5), informação (I5) e tecnologia (T5). A governança mercado (M) ocorre na variável recurso (R5), indicando eventualidade da transação.

Na unidade oportunidade (O5) tem-se a governança mista (Mi) nas variáveis produto (P5), informação (I5) e tecnologia (T5), enquanto que na variável recurso (R5) ocorre a governança hierarquia (H). Cabe ressaltar que o oportunidade (O5) nas variáveis produto (P5) e informação (I5), significa relativo interesse divergente entre os atores, enquanto que em tecnologia (T5) significa interesse convergente entre os mesmos.

Verifica-se que a governança da unidade incerteza (In5) nas variáveis produto (P5) e recurso (R5), oscila entre mista (Mi) e hierarquia (H). Na variável informação (I5) há governança hierarquia (H) e na tecnologia (T5) a governança mista (Mi), demonstrando nível intermediário à fraco de incerteza nas transações.

Na unidade especificidade (E5) verifica-se a predominância da governança mista (Mi) na transação da variável informação (I5), e na variável produto observa-se a governança

hierarquia, demonstrando nível intermediário à forte de especificidade nessas transações, respectivamente, o que ocorre também na variável tecnologia (T5) diante da oscilação da governança entre mista (Mi) e hierarquia (H). Porém, na variável recurso tem-se oscilação entre a governança mista (Mi) e mercado (M), o que mostra nível de especificidade intermediário à fraco na transação.

Quadro 16: Governança das unidades de análise nas variáveis entre a cooperativa e os consumidores finais na ótica da equipe dirigente da cooperativa.

	F5			O5			In5			E5			Ra5		
	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M	H	Mi	M
P5	25%	75%			75%	25%	50%	50%		100%			25%	75%	
R5		25%	75%	75%	25%		50%	50%			50%	50%		75%	25%
I5	25%	75%			100%		75%	25%			100%		75%	25%	
T5	25%	75%			100%		25%	75%		50%	50%		50%	50%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: F= freqüência, O= Oportunismo, In= Incerteza, E= Especificidade.

Ra= racionalidade, P= Produto, R= Recurso, I= Informação, T=Tecnologia.

Na unidade racionalidade (Ra5) ocorre oscilação entre a governança mista (Mi) e hierarquia (H) entre as variáveis. Na variável produto (P5) e recurso (R5) verifica-se a governança mista (Mi), enquanto que na variável informação (I5) a governança é hierarquia (H). Na variável tecnologia (T5) verifica-se divisão de governança entre hierarquia (H) e mista (Mi), verificando-se nível intermediário à forte de ligações nessas transações entre os atores.

Assim, observa-se no quadro 16 a predominância da governança mista (Mi) nas unidades de análise das transações entre a cooperativa e os consumidores finais. A governança hierarquia (H) ocorre em menor número, porém a governança mercado (M) é mínima nas unidades entre a cooperativa e os consumidores finais.

O quadro-resumo 17, desenvolvido a partir dos quadros 12 a 16, apresenta a forma de governança predominante nas unidades freqüência, oportunismo, incerteza, especificidade e racionalidade nas transações entre a cooperativa e os atores analisados. Observa-se a predominância da governança mista (Mi) na unidade freqüência (F), entre a cooperativa e os atores analisados, demonstrando a ocorrência ocasional das transações, com exceção das transações entre a cooperativa e compradores, pois estes apresentam a predominância da

governança hierarquia (H) e recorrência das transações. Verifica-se ausência da predominância da governança mercado (M), indicando que as transações se repetem..

Na unidade oportunismo (O) tem-se a predominância da governança hierarquia (H) nas transações. Porém, nas transações entre a cooperativa e os compradores ocorre igualmente a governança mista (Mi) e Hierarquia (H), sendo que nas transações entre a cooperativa e os clientes associados verifica-se a governança mercado (M) e entre a cooperativa e os consumidores finais verifica-se a governança mista (Mi).

Quadro - Resumo 17: Governança predominante das unidades entre os atores analisados.

Unidade	Transação	Governança		
		Hierarquia	Mista	Mercado
Frequência (F)	(F1) Cooperativa e Associados		•	
	(F2) Cooperativa e Fornecedores		•	
	(F3) Cooperativa e Compradores	•		
	(F4) Cooperativa e Clientes Associados		•	
	(F5) Cooperativa e Consumidores Finais		•	
Oportunismo (O)	(O1) Cooperativa e Associados	•		
	(O2) Cooperativa e Fornecedores	•		
	(O3) Cooperativa e Compradores	•	•	
	(O4) Cooperativa e Clientes Associados			•
	(O5) Cooperativa e Consumidores Finais		•	
Incerteza (In)	(In1) Cooperativa e Associados		•	
	(In2) Cooperativa e Fornecedores		•	
	(In3) Cooperativa e Compradores	•		
	(In4) Cooperativa e Clientes Associados	•		
	(In5) Cooperativa e Consumidores Finais	•	•	
Especificidade (E)	(E1) Cooperativa e Associados	•		
	(E2) Cooperativa e Fornecedores	•	•	
	(E3) Cooperativa e Compradores	•		
	(E4) Cooperativa e Clientes Associados		•	
	(E5) Cooperativa e Consumidores Finais		•	
Racionalidade (Ra)	(Ra1) Cooperativa e Associados		•	
	(Ra2) Cooperativa e Fornecedores	•		
	(Ra3) Cooperativa e Compradores	•	•	
	(Ra4) Cooperativa e Clientes Associados		•	
	(Ra5) Cooperativa e Consumidores Finais		•	

Fonte: Dados da pesquisa.

A unidade de análise incerteza (In) apresenta oscilação na predominância da governança entre mista (Mi) e hierarquia(H). Nas transações entre a cooperativa e associados, cooperativa e fornecedores, ocorre a predominância da governança mista (Mi), enquanto que nas transações entre a cooperativa e compradores, cooperativa e clientes associados verifica-se a

governança hierarquia (H). As transações entre cooperativa e consumidores finais oscila entre a governança mista (Mi) e hierarquia (H), demonstrando reduzido nível de incerteza nas transações analisadas entre a cooperativa e os atores.

Também observa-se no quadro 17 que a unidade de análise especificidade (E) apresenta oscilação entre a governança hierarquia (H) e mista (Mi) nas transações entre a cooperativa e os atores analisados, notadamente cooperativa e fornecedores. Nas transações entre cooperativa e os associados, cooperativa e compradores ocorre a predominância da governança hierarquia (H), demonstrando elevada especificidade nessas transações entre os atores. Nas transações entre cooperativa e clientes associados e consumidores finais verifica-se a predominância da governança mista (Mi), indicando nível intermediário de especificidade.

A unidade racionalidade (Ra) apresenta predomínio da governança mista (Mi), sendo que nas transações entre a cooperativa e os fornecedores e cooperativa e compradores ocorre governança hierarquia (H), demonstrando fluxo de informações entre os atores. A análise das unidades entre atores permite identificar a predominância da forma de governança das mesmas, o que também pode ser realizado com as variáveis das transações.

5.3 AS VARIÁVEIS DAS TRANSAÇÕES

Neste item as variáveis da pesquisa, a saber, produto, recurso, informação e tecnologia, são analisadas a partir da governança das mesmas nas transações entre a cooperativa e os associados, cooperativa e os fornecedores, cooperativa e compradores, cooperativa e clientes associados e a cooperativa e os consumidores finais. Os quadros 18 a 21 demonstram a governança das variáveis nas transações analisadas entre os atores.

5.3.1 A variável produto

No quadro 18 observa-se o somatório das transações da variáveis analisadas. Na variável produto verifica-se, entre cooperativa e os clientes associados, a governança

mista (Mi), e entre a cooperativa e os associados clientes o somatório total determina a governança hierarquia nas transações. No entanto, na variável produto e oportunismo (P1O1) a governança predominante é a mista (Mi), e em produto e oportunismo (P4O4) maior somatório para a governança mercado (M). Porém o somatório da governança hierarquia (H) na variável produto e especificidade (P4E4) é superior ao da variável produto e especificidade (P1E1), cuja regência oscila entre hierarquia (H) e mercado (M).

Quadro 18: Análise da variável produto nas transações entre os atores

TRANSAÇÕES		GOVERNANÇA		
		ΣH	ΣMi	ΣM
Cooperativa e associados	P1F1		2	2
	P1O1		4	
	P1In1	1	3	
	P1E1	2		2
	P1Ra1	2	2	
	Total Σ	05 (2°)	11 (1°)	04 (3°)
Cooperativa e Fornecedores	P2 F2	1	2	1
	P2O2		2	2
	P2In2		2	2
	P2E2	2	2	
	P2Ra2	2	2	
	Total Σ	05 (2°)	10 (1°)	05 (2°)
Cooperativa e compradores	P3 F3	2	2	
	P3O3		3	1
	P3In3	2	1	1
	P3E3	4		
	P3Ra3	1	3	
	Total Σ	09 (1°)	09 (1°)	02 (2°)
Cooperativa e clientes associados	P4 F4	2	2	
	P4O4	1	1	2
	P4In4	2	2	
	P4E4	4		
	P4Ra4	2	2	
	Total Σ	11 (1°)	07 (2°)	02 (3°)
	P5O5		3	1
	P5In5	2	2	
	P5E5	4		
	P5Ra5	1	3	
Total Σ	08 (2°)	11 (1°)	01 (3°)	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: P=Produto, I=Informação, T=Tecnologia, In=Incerteza, E=Especificidade. Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi=Mista e M=Mercado.

As transações da variável produto e racionalidade (P1Ra1) e da variável produto e racionalidade (P4Ra4) apresentam igualmente governança hierarquia (H), sendo que a

variável produto e frequência (P4F4) apresenta igual governança hierarquia (H) e mista (Mi), enquanto que em produto e frequência (P1F1) a regência é mista (Mi) e mercado (M). Assim, nessas transações, ocorre ligações mais fortes da cooperativa com os associados na condição de clientes dos produtos da cooperativa do que como associado que entrega produtos na mesma.

Verifica-se nas transações entre a cooperativa e os fornecedores a governança mista (Mi) no somatório total, enquanto que nas transações entre a cooperativa e os compradores ocorre igualdade de governança entre hierarquia (H) e mista (Mi), o que demonstra ligações mais fortes a jusante da cadeia de suprimentos na variável produto, determinada principalmente pela transação produto e especificidade (P4E4). Também observa-se nas transações entre os compradores e fornecedores observa-se igualdade no somatório total entre a governança hierarquia (H) e mercado (M), enquanto que nas transações entre a cooperativa e compradores ocorre mínima pontuação no somatório da governança mercado (M).

Outro aspecto a considerar é que nas transações dos compradores, clientes associados e consumidores finais com a cooperativa, nas transações produto e especificidade (P3E3), (P4E4) e (P5E5), respectivamente, ocorre a mesma pontuação, com governança hierarquia (H), demonstrando elevada especificidade. No entanto, nas transações produto e especificidade (P1E1) e (P2E2), entre a cooperativa com os associados e os fornecedores, respectivamente, ocorre menor pontuação e oscilação de governança entre mista (Mi) e hierarquia (H).

Também o quadro 18 demonstra que na variável produto ocorre predominância da governança mista (Mi) nas transações da variável produto entre a cooperativa e os atores analisados, com exceção das transações entre a cooperativa e os clientes associados, onde ocorre governança hierarquia (H), e entre a cooperativa e os compradores que apresenta governança hierarquia (H) e mista (Mi).

5.3.2 A variável recurso

O quadro 19 demonstra a variável recurso nas transações entre a cooperativa e os associados, onde há predominância da governança hierarquia (H), enquanto que entre a

cooperativa e os clientes associados ocorre a governança mista (Mi) no somatório das transações, demonstrando nível intermediário à elevado de ligações nas transações entre os atores nessas variáveis. Observa-se nas transações entre cooperativa e associados em recurso e frequência (R1F1) a governança hierarquia (H) com maior somatório. Porém, nas transações entre a cooperativa e os clientes associados em recurso e frequência (R4F4) ocorre parcialidade de regência entre mista (Mi) e mercado (M), sendo que em recurso e oportunidade (R1O1) e (R4O4) ocorre governança hierarquia (H), demonstrando baixo oportunismo divergente nas transações entre os atores na variável recurso.

Quadro 19: Análise da variável recurso nas transações entre os atores.

TRANSAÇÕES		GOVERNANÇA		
		ΣH	ΣMi	ΣM
Cooperativa e associados	R1F1	3	1	
	R1O1	3	1	
	R1In1	1	2	1
	R1E1	2	2	
	R1Ra1	1		3
	Total Σ	10 (1°)	05 (2°)	04 (3°)
Cooperativa e Fornecedores	R2 F2	1	3	
	R2O2	3	1	
	R2In2	3	1	
	R2E2		2	2
	R2Ra2		2	2
	Total Σ	07 (2°)	09 (1°)	04 (3°)
Cooperativa e compradores	R3 F3	1	3	
	R3O3	3	1	
	R3In3	2	2	
	R3E3	1	1	2
	R3Ra3	1	3	
	Total Σ	08 (2°)	10 (1°)	02 (3°)
Cooperativa e Clientes Associados	R4F4		2	2
	R4O4	3	1	
	R4In4	2	2	
	R4E4	1	2	1
	R4Ra4		4	
	Total Σ	06 (2°)	11(1°)	03(3°)
Cooperativa e Consumidores Finais	R5F5		1	3
	R5O5	3	1	
	R5In5	2	2	
	R5E5		2	2
	R5Ra5		3	1
	Total Σ	05 (3°)	09 (1°)	06 (2°)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, In=Incerteza, E=Especificidade. Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi=Mista e M=Mercado.

Assim, tem-se ligações mais fortes determinadas pela frequência de realização de empréstimos pela cooperativa aos associados, embora o prazo de venda concedido pela cooperativa aos clientes associados é de acordo com o recebido dos fornecedores, isto é,

repassa das condições de pagamento. Também, observa-se que não há diferença de governança nas transações entre a cooperativa e os clientes associados e cooperativa e os consumidores finais, pois ambos apresentam governança mista (Mi), inclusive as transações recurso e racionalidade (R4Ra4) e (R5Ra5) expressam a existência de condições diferenciadas de pagamento para ambos os clientes da cooperativa. No entanto, as variáveis recurso e especificidade (R4E4) e recurso e frequência (R4F4), apresentam ligações ligeiramente mais fortes do que em recurso e especificidade (R5E5) e recurso e frequência (R5F5).

Nas transações entre a cooperativa com os fornecedores e compradores verifica-se somatório semelhante nas transações, com governança mista (Mi). Porém, nas variáveis recurso e especificidade (R3E3) ocorre predomínio da governança mercado (M), demonstrando baixa especificidade de recursos, o que também ocorre em recurso e frequência (R2E2) que apresenta governança mista (Mi) e mercado (M).

Verifica-se que nas transações entre a cooperativa e os fornecedores em recurso e racionalidade (R2Ra2) há igualdade entre as governanças mista (Mi) e mercado (M), indicando relativo endividamento da cooperativa para com os mesmos, enquanto que nas transações entre a cooperativa e os compradores, em recurso e racionalidade (R3Ra3), ocorre regência mista (Mi), demonstrando nível intermediário de liquidez dos compradores da cooperativa. Porém, recurso e oportunismo (R2O2) e (R3O3) são regidos pela hierarquia (H), o que demonstra cumprimento das transações contratuais para ambos os atores, reduzindo as incertezas.

Assim, observa-se predominância da governança mista (Mi) no somatório total das transações da variável recurso, com exceção das transações entre a cooperativa e os associados, que são regidos pela governança hierarquia (H), demonstrando maiores ligações nas transações analisadas entre esses atores.

5.3.3 A variável informação

O quadro 20 demonstra as transações da variável informação, sendo que ocorre a governança hierarquia (H), predominantemente, nas transações entre cooperativa e compradores, determinada pela transação informação e incerteza (I3In3) e informação e

racionalidade (I3Ra3), enquanto que entre a cooperativa e fornecedores há igual regência hierarquia (H) e mista (Mi).

Observa-se semelhança no somatório da governança das transações entre a cooperativa com os associados e clientes associados, ambos com governança mista (Mi) na variável recurso. No entanto, em informação e oportunidade (I1O1) a governança é hierarquia (H), indicando a permanência do associado nesta condição, na cooperativa, devido às informações recebida pela mesma, enquanto que em informação e oportunidade (I4O4) a governança é mista (Mi) demonstrando que muitos associados somente compram na cooperativa diante de promoção dos produtos. Também nas transações entre cooperativa e os consumidores finais há governança mista (Mi) nas transações, determinada pelas transações informação e oportunidade (I5O5) e informação e especificidade (I5E5).

Quadro 20: Análise da variável informação nas transações entre os atores.

TRANSAÇÕES		GOVERNANÇA		
		ΣH	ΣMi	ΣM
Cooperativa e associados	I1F1	1	3	
	I1O1	3		1
	I1In1	3	1	
	I1E1		4	
	I1Ra1		4	
	Total Σ	07 (2°)	12 (1°)	01 (3°)
Cooperativa e Fornecedores	I2F2	1	3	
	I2O2	3	1	
	I2In2	1	3	
	I2E2	2	2	
	I2Ra2	3	1	
	Total Σ	10 (1°)	10 (1°)	0
Cooperativa e compradores	I3F3	2	1	1
	I3O3		4	
	I3In3	4		
	3E3	1	2	1
	I3Ra3	4		
	Total Σ	11(1°)	07 (2°)	02 (3°)
Cooperativa e clientes associados	I4F4		4	
	I4O4	1	2	1
	I4In4	3	1	
	I4E4	1	3	
	I4Ra4	3	1	
	Total Σ	08 (2°)	11 (1°)	01 (3°)
Cooperativa e consumidores finais	I5F5	1	3	
	I5O5		4	
	I5In5	3	1	
	I5E5		4	
	I5Ra5	3	1	
	Total Σ	07 (2°)	13 (1°)	0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Nota:R=Recurso, I=Informação, T=Tecnologia, In=Incerteza, E=Especificidade. Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi=Mista e M=Mercado.

Verifica-se que a governança mercado (M) não pontua nas transações entre a cooperativa e os consumidores finais e entre cooperativa e os fornecedores. Assim, ocorre nível intermediário à forte de informações entre esses atores, principalmente entre a cooperativa e os compradores.

5.3.4 A variável tecnologia

O quadro 21 apresenta as transações da variável tecnologia, sendo que entre a cooperativa e os fornecedores e a cooperativa e os compradores ocorre a governança hierarquia (H), inclusive com resultados semelhantes, sendo determinada principalmente pelas transações de tecnologia e oportunidade (T2O2) e (T3O3), tecnologia e racionalidade (T2Ra2) e (T3Ra3) e tecnologia e incerteza (T3In3).

Também entre a cooperativa e os associados ocorre predominância da governança hierarquia (H) nas transações, alavancada principalmente pelas transações tecnologia e especificidade (T1E1), seguida pela forma de governança mista (Mi). Assim verifica-se nas transações entre a cooperativa com os fornecedores, compradores e associados forte nível de ligações nas transações de tecnologia analisadas, a jusante e montante da cadeia de suprimentos.

Nas transações entre a cooperativa e os clientes associados ocorre governança mista (Mi), sobretudo verificada nas transações tecnologia e frequência (T4F4), demonstrando nível intermediário de ligações da variável tecnologia. Nas transações entre a cooperativa e os consumidores finais ocorre governança mista (Mi), seguida pela governança hierarquia (H), sendo que a regência mercado (M) não obteve pontuação, indicando ligações mais fortes nessas transações entre os atores.

Nas transações entre a cooperativa e os clientes associados ocorre governança mista (Mi), sobretudo verificada nas transações tecnologia e frequência (T4F4), o que demonstra nível intermediário de ligações da variável tecnologia. Nas transações entre a cooperativa e os consumidores finais ocorre governança mista (Mi), seguida pela governança hierarquia (H), sendo que a regência mercado (M) não obteve pontuação, indicando ligações mais fortes nestas transações entre os atores.

Quadro 21: Análise da variável tecnologia nas transações entre os atores.

TRANSAÇÕES		GOVERNANÇA		
		ΣH	ΣMi	ΣM
Cooperativa e associados	T1F1	2	2	
	T1O1	2	2	
	T1In1	2	2	
	T1E1	4		
	T1Ra1		3	1
	Total Σ	10 (1°)	09 (2°)	01(3°)
Cooperativa e Fornecedores	T2 F2	2	1	1
	T2O2	3	1	
	T2In2	2	2	
	T2E2	2	1	1
	T2 Ra2	3	1	
	Total Σ	12 (1°)	05 (2°)	02 (3°)
Cooperativa e Compradores	T3F3	2		2
	T3O3	3	1	
	T3In3	3	1	
	T3E3	2	1	1
	T3Ra3	3	1	
	Total Σ	13 (1°)	04 (2°)	03 (3°)
Cooperativa e Clientes Associados	T4F4		4	
	T4O4		1	3
	T4In4	2	2	
	T4E4	1	2	1
	T4Ra4	1	2	1
	Total Σ	04 (3°)	11(1°)	05 (2°)
Cooperativa e Consumidores Finais	T5F5	1	3	
	T5O5		4	
	T5In5	1	3	
	T5E5	2	2	
	T5Ra5	2	2	
	Total Σ	05 (2°)	14(1°)	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: T=Tecnologia, F=Freqüência, O=Oportunismo, In=Incerteza, E=Especificidade.

Ra=Racionalidade, H=Hierarquia, Mi=Mista e M=Mercado.

A partir dos resultados do somatório das transações das variáveis produto, recurso, informação, tecnologia, é possível estabelecer a seqüência das governança hierarquia, mista e mercado.

5.3.5 A seqüência de governança das variáveis analisadas

O quadro-resumo 22, desenvolvido a partir do somatório das formas de governança das variáveis produto, recurso, informação e tecnologia, apresentados nos quadros 18 a 21, demonstra a seqüência ordenada das formas de governança hierarquia, mista e mercado em

1º(primeira),2º(segunda) e 3º(terceira), de acordo com o somatório das transações entre a Copalma e os atores analisados.

Assim, observa-se no quadro-resumo 22, na variável produto, nas transações a jusante, entre a cooperativa com os compradores e clientes associados, a ocorrência da governança hierarquia (1º), enquanto que nas transações entre a cooperativa e os consumidores finais verifica-se a governança mista (1º). A montante, nas transações entre a cooperativa com os associados e fornecedores observa-se a forma de governança mista (1º).

Na variável recurso ocorre a predominância da governança mista(1º) nas transações entre os atores, com exceção das transações a montante entre a cooperativa e os associados, onde tem-se a governança hierarquia (1º). Na variável informação verifica-se a governança hierarquia (1º) nas transações entre a cooperativa com os fornecedores e compradores, sendo que nas demais transações ocorre a governança mista (1º).

Quadro-Resumo 22: Seqüência das governanças hierarquia (H), mista(Mi) e mercado (M) nas variáveis das transações entre os atores analisados.

TRANSAÇÕES	VARIÁVEIS			
	Produto	Recurso	Informação	Tecnologia
Cooperativa e Associados	Mi (1º) H (2º) M(3º)	H(1º) Mi(2º) M(3º)	Mi(1º) H(2º) M(3º)	H(1º) Mi(2º) M(3º)
Cooperativa e Fornecedores	Mi (1º) H(2º) M(2º)	Mi(1º) H(2º) M(3º)	H (1º) Mi(2º)	H(1º) Mi(2º) M(3º)
Cooperativa e Compradores	H(1º) Mi(1º) M(3º)	Mi(1º) H(2º) M(3º)	H(1º) Mi(2º) M(3º)	H(1º) Mi(2º) M(3º)
Cooperativa e clientes associados	H(1º) Mi(2º) M(3º)	Mi(1º) H(2º) M(3º)	Mi(1º) H(2º) M(3º)	Mi(1º) H(2º) M(3º)
Cooperativa consumidores finais	Mi(1º) H(2º) M(3º)	Mi(1º) M(2º) H(3º)	Mi(1º) H(2º)	Mi (1º) H(2º)

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: H= governança hierarquia, Mi= governança mista e M= governança mercado.

Nas transações a montante, entre a cooperativa e os associados e a cooperativa e os fornecedores, na variável tecnologia, observa-se a predominância da governança hierarquia (1º) nas transações, assim como entre a cooperativa e os compradores. No entanto, nas transações entre a cooperativa e os clientes associados e cooperativa e consumidores finais ocorre a governança mista (1º).

Nas transações entre a cooperativa e associados e a cooperativa e fornecedores observa-se parcialidade de regência mista(Mi) e hierarquia(H) como primeira forma de governança entre as variáveis. No entanto, nas transações entre a cooperativa e os compradores ocorre a governança hierarquia (H)como primeira forma de regência na maioria das variáveis,

enquanto que nas transações entre a cooperativa e os clientes associados e a cooperativa e os consumidores finais ocorre predominância da governança mista (Mi) como primeira forma de regência entre as variáveis analisadas.

Observa-se que a governança hierarquia (1°) ocorre na variável produto nas transações entre a cooperativa e os compradores e cooperativa e os clientes associados, em detrimento da forma de governança mercado (3°), sendo que na variável recurso, nas transações entre a cooperativa e os associados, também ocorre a governança hierarquia (1°) e a governança mercado é a (3°). Na variável produto, entre cooperativa e consumidores, a governança mista é (1°) e a hierarquia (3°). Esses extremos de governança estão presentes nas transações entre a cooperativa e os compradores, e na maioria das transações da variável tecnologia, demonstrando divergência e antagonismo na forma de governança, isto é, ainda não há definição precisa.

Verifica-se que nas transações entre a cooperativa e os fornecedores e a cooperativa e os consumidores finais, na variável informação, não ocorre a governança mercado, assim como na variável tecnologia nas transações entre cooperativa e consumidores finais, demonstrando fortes vínculos nessas transações.

Assim, há nível de ligação intermediário à forte nas transações entre os atores a montante e jusante da cadeia de suprimentos analisada, pois ocorre, predominantemente, a governança mista (1°) e hierarquia (2°) ou hierarquia (1°) e mista (2°), em detrimento da governança mercado (3°). Essa constatação é apontada na discussão dos resultados.

5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do somatório da pesquisa apresentados nos quadros 07 a 11 demonstram a predominância da governança mista (1°), seguida pela governança hierarquia (2°) a montante da cadeia de suprimentos analisada, onde estão a cooperativa e associados e a cooperativa e fornecedores, sendo que estes apresentam praticamente igualdade no somatório das respostas entre as governanças mista e hierarquia.

A jusante da cadeia de suprimentos analisada, onde estão a cooperativa e cliente associados e cooperativa e consumidores finais o somatório também aponta a predominância

da governança mista (1°), seguida pela governança hierarquia (2°). Porém, nas transações entre a cooperativa e os compradores o somatório total demonstra o predomínio da governança hierarquia (1°), seguida pela governança mista (2°), indicando ligações mais fortes entre esses atores.

A governança mercado apresenta pouca expressão no somatório (3°) das transações a jusante e a montante da cadeia de suprimentos analisada. Neste âmbito cabe ressaltar que o número de respostas para a governança mercado nas transações entre a Copalma e os atores não apresenta grandes variações.

A figura 06 apresenta a seqüência da governança hierarquia (H), mista (Mi) e mercado (M) obtida no somatório das transações nos quadros 07 a 11, entre a Copalma e os associados, Copalma e fornecedores, Copalma e compradores, Copalma e clientes associados e Copalma e consumidores finais, conforme exposto no método de pesquisa, como sendo: $G = > \Sigma H$, ΣMi e ΣM .

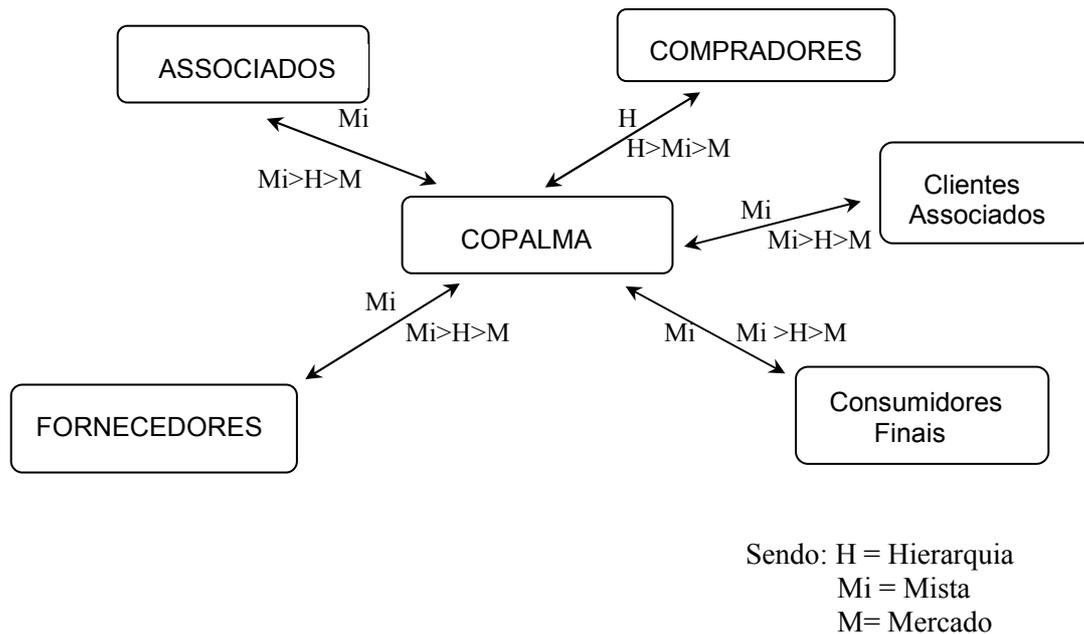


Figura 06 : Seqüência das formas de governança total das transações entre a Copalma e os atores analisados.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados das transações analisadas apresentam que a permanência do associado na cooperativa esta vinculada às vantagens oferecidas pela mesma, como obtenção de

informações, recursos financeiros e assistência técnica, demonstrado pela estabilidade do quadro social, mas que não impedem totalmente a transgressão dos princípios cooperativistas pelos associados como a busca de obtenção de melhores preços para os produtos, porém amenizam essa situação, pois o cumprimento de entrega dos mesmos para a cooperativa é médio. Além disso, a ocorrência de inadimplência injustificada é baixa, apesar da pontualidade ser relativa, possibilitando a realização de negociações entre os atores no caso de inadimplência dos associados.

Neste âmbito os contratos são instrumentos capazes de *forçar* o associado a manter-se na cooperativa, pois a concessão de empréstimos esta vinculada a exigência de garantias, o que pode influir na entrega de produtos para a cooperativa, reduzindo os custos de transação entre os atores.

Também cabe salientar que a maioria dos associados da cooperativa são pequenos agricultores, o que indica que os mesmos produzindo sozinhos podem não possuir informações para produção, assistência técnica (tecnologia) e recursos financeiros necessários, conduzindo ao isolamento. A cooperativa apresenta-se como uma forma de organização que supre essas necessidades para os associados, pois a entrega dos produtos pelos mesmos esta de acordo com a assistência técnica preconizada pela cooperativa.

Outro aspecto a considerar é que ocorre certa previsibilidade para a cooperativa nas transações entre os atores, obtida através das informações prestadas pelos associados, compradores e fornecedores, o que reduz os custos de transação para os gestores da mesma na tomada de decisão.

A cooperativa estabelece as mesmas condições oferecidas aos clientes associados e consumidores finais, havendo pouca diferença na governança das transações entre os mesmos, inclusive estes atores apresentam a mesma fidelidade e realização de compra. Porém, a valorização da marca da cooperativa pelos clientes associados e consumidores finais estabelece identidade da cooperativa, assim como os produtos diferenciados.

Nas transações entre a cooperativa e os fornecedores verifica-se também nível intermediário à forte nas transações, pois ocorre praticamente igualdade no somatório entre a governança mista e hierarquia, demonstrada principalmente pelo cumprimento das condições contratuais e pela realização de treinamento para a cooperativa. Além disso, os insumos constituem-se em uma das maiores fonte de recursos financeiros no faturamento para a cooperativa.

A pontualidade no pagamento da cooperativa aos fornecedores é elevada. Neste aspecto, cabe ressaltar que a pontualidade dos associados é relativa, oscilando entre as formas de governança, o que indica que a cooperativa financia o pagamento dos débitos, para recebimento posteriormente, uma vez que a inadimplência injustificada é baixa e a exigência de garantias é alta.

Também nas transações entre a cooperativa e os compradores ocorre fortes ligações nas transações, sobretudo no cumprimento das condições contratuais, sendo é parcial o detalhamento dos mesmos, devido a elevada assiduidade de compra e pela média quantidade de compradores dos maiores volumes dos produtos, pois a incerteza é predominantemente baixa, reduzindo os custos nas transações.

Assim, a cooperativa apresenta-se de um lado como canal de distribuição para os compradores, pois congrega os produtos dos associados e os vende, e para os fornecedores, uma vez que vende os insumos (tecnologia) necessários à produção. Por outro lado a organização cooperativa oferece aos associados insumos, assistência técnica e informações para a produção. Desta forma verifica-se o alinhamento de um círculo de atividades que se complementam entre os atores na cadeia de suprimentos, o que justifica o nível intermediário à forte nas ligações das transações entre os mesmos.

Não obstante, há superioridade da governança hierarquia no somatório geral, resultante da soma dos resultados dos quadros 07, 08 e 09, correspondendo às transações entre a cooperativa com os associados, fornecedores, compradores, sendo que acrescentando-se a esse somatório geral os resultados dos quadros 10 e 11, correspondente às transações da cooperativa com os clientes associados e consumidores finais, respectivamente, ocorre o domínio da governança mista nas transações entre os atores a montante e jusante da cadeia de suprimentos analisada. Assim, observa-se que as ligações da cooperativa com os clientes associados e consumidores finais é relativamente menor, pois o somatório da governança mista é ligeiramente maior do que a governança hierarquia, em relação aos demais atores da cadeia de suprimentos pesquisada, a saber, compradores, fornecedores e associados.

Portanto, em todas as transações analisadas entre a cooperativa e os atores, a governança mercado é mínima, ocorrendo nível de ligação intermediário a forte nas transações, demonstrando que as mesmas entre os atores se apresentam em estágios semelhantes e se encaminhando para estabelecer níveis crescente de ligações nas transações entre os atores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa acerca da governança das transações entre a cooperativa Copalma e os atores analisados a montante e jusante da cadeia de suprimentos apontam para nível de ligação intermediário à forte, principalmente nas transações entre a Copalma e os associados, compradores e fornecedores.

Assim, prospecta-se tendência ao estabelecimento de ligações mais fortes entre os atores, notadamente da cooperativa com os clientes associados e consumidores finais, reforçada pela pouca expressão da governança mercado nas transações analisadas e pelo alinhamento de um círculo de atividades que se complementam entre a cooperativa e os atores analisados, causando dependência e conexões entre os mesmos. Também deve-se considerar que a cooperativa Copalma atua como canal de distribuição e ligação a montante e jusante da cadeia de suprimentos.

É importante considerar que a cooperativa Copalma se encontra em uma fase de superação da crise e consolidação da recuperação, o que pode dar início a uma nova fase de transição na governança das transações entre a cooperativa e os atores analisados. Neste aspecto, cabe considerar que as posições extremas de governança hierarquia e de mercado, em algumas variáveis entre os atores, apontam para a ocorrência de divergência na forma de governança em algumas transações, o que evidencia indefinição e estágio de transição quanto a forma de governança das mesmas.

No entanto, a pesquisa realizada permite considerar que a cooperativa desempenha papel peculiar junto aos associados, financiando a produção dos mesmos, inclusive para pagamento

posterior dos débitos, uma vez que a inadimplência injustificada é baixa, evidenciando negociações entre os atores. Outro aspecto a ser considerado, é que a cooperativa, através de seu caráter associativo, possibilita aos fornecedores estabelecer ligações com os associados, quanto a tecnologia e informação, essenciais para a produção. No entanto, o investimento tecnológico conjunto entre os mesmos apresenta variações, assim como entre a cooperativa e os compradores, evidenciado que a ocorrência dessa transação, não é muito desenvolvida, sendo que os atores agem de forma independente.

No entanto, os resultados da pesquisa apontam que a capacitação técnica e gerencial dos associados é média, demonstrando desuniformidade entre os mesmos. Neste aspecto, é importante ressaltar que a cooperativa possui um quadro social com predominância quantitativa de pequenos produtores, o que significa que entre os mesmos estão os menores níveis de capacitação técnica e gerencial.

É importante considerar que o delineamento utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, constituindo-se em uma amostra limitada do segmento de cooperativas agropecuárias da região noroeste do Rio Grande do Sul. Assim, tem-se a impossibilidade de generalizações dos resultados da mesma para as demais cooperativas desse segmento, mesmo as pertencentes a mesma região, pois cada *locus* é diferenciado, com características próprias que o distingue dos demais.

Quanto ao referencial teórico utilizado na pesquisa, a ETC, é importante considerar que a aplicação empírica de seus pressupostos, compreendendo a característica comportamental do oportunismo, cabem as seguintes considerações:

- O oportunismo pode ocorrer de forma convergente, isto é; quanto os interesses dos atores atinge ponto (s) em comum, havendo motivação para o estabelecimento de ligações mais fortes,
- O oportunismo pode ocorrer de forma divergente, isto é; quando os interesses são contrários e autônomos entre os atores. Neste caso há motivação para a transgressão e/ou rompimento de acordos e transações.

Também a pesquisa apresenta contribuições e limitações. Estas recaem principalmente no que tange ao escopo de análise das transações entre os atores, pois ocorre a centralização da pesquisa na ótica da equipe dirigente da cooperativa, portanto é unilateral. Assim a

realização de pesquisas posteriores são indicadas com vistas a continuidade do trabalho através da extensão das mesmas aos demais atores da cadeia de suprimentos analisada ou estudos futuros com vistas a comparação dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Contudo o esforço da presente pesquisa na aplicação do referencial teórico da ECT, utilizando todas as unidades de análise, pode ser considerado a avanço, principalmente porque a mesma apresenta um escopo compreendendo elementos negligenciados ou esquecidos na análise das organizações, que estão presentes na realização dos negócios, sendo que na presente pesquisa foram discutidos e analisados.

Neste âmbito os resultados da pesquisa evidenciaram *link* entre ECT e Administração, que guia a tomada de decisão dos gestores da cooperativa, notadamente acerca dos ativos da organização e do comportamento dos atores, o que permite compreender como as decisões são tomadas nas transações entre os atores em nível de cadeia de suprimentos. Não a única forma de compreender, mas com certeza de grande influência, sobretudo quanto a efetivação dos negócios.

Portanto a cooperativa Copalma é uma organização diferenciada na cadeia de suprimentos, face ao nível intermediário à elevado de ligações apresentadas nas transações, sendo capaz de estabelecer vínculos estreitos de governança com os associados, fornecedores, compradores e consumidores finais. Neste âmbito, os princípios cooperativistas se estendem e norteiam as ações e os relacionamentos estabelecidos pela cooperativa com vistas a conciliar e efetivar a sua função dinamizadora na cadeia de suprimentos, pois desempenha e congrega múltiplas funções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, P. Furquim. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura.** Mimeo. Documento para discussão. São Carlos, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Tradução Elias Pereira. 4ªed. São Paulo: Bookmann, 2001.

BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Cooperativismo-Economia de Empresas e Estratégias.** Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.29, nº84, p.7-22, jan/mar. 1994.

CARAVANTES, Geraldo. **Teoria Geral da Administração: teoria e prática.** Porto Alegre, AGE, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral da Administração: abordagem prescritivas e normativas da Administração.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

COOPERATIVA TRITÍCOLA PALMEIRENSE LTDA. Palmeira das Missões. **Ata nº 01.** Ata de Fundação. 1957. p. 01-09.

DECKERK, Francis; MAUGET, René. **Análise Estratégica dos Grupos Cooperativos Europeus.** Tradução Evelyne Zysman. Economie et Gestion Agro-Alimentaire. nº 29, out. [S.I.:s.n.], 1993.

DRUKER, Peter. **Introdução à Administração.** 4ªed. São Paulo: Pioneira, 1993.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Caracterização do Município de Palmeira das Missões**. Agência Palmeira das Missões, 2000.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e Economia Social: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem**. São Paulo: STS, 1997.

KNIGHT, Frank. The Problem of Economic Economic. In Milgrom, P. Roberts, J. (coord). **Economics, Organization and Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, 1992. p.19-53.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural**. 2º ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Douglas; ALT, Antonio. **Supply Chain Management**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAUGET, René. **Evolução das Cooperativas Francesas nos Últimos Trinta Anos**. Tradução Evelyne Zysman.[S.I:s.n.], [1996].

MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações**. São Paulo, Atlas, 1996.

PINHO, Diva Benvides. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro: manual de cooperativismo**. São Paulo: CNPq, 2º v. 1982.

_____. **A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalista socialista suas modificações e sua utilidade**. São Paulo: Pioneira, 1966.

_____; PINHO, Carlos M. **O Estado Brasileiro e o Cooperativismo**. *Perspectiva Econômica*, v. 10, n° 24, p.99-127, 1980.

RASOTO, Armando. Os Resultados de 8.459 Empresas, 311 grupos. **Gazeta Mercantil Balanço Anual**, São Paulo, ano XXIV, n. 24, p.312, julho. 2000.

RELATÓRIO DA COPALMA. Palmeira das Missões, 2001

SHNEIDER, José Odelson. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. 2º ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro; BATALHA, Mário Otávio. **Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro**. II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroindustriais. Ribeirão Preto, 1999.

SPERB, Tereza Angela et al. História do Cooperativismo: em busca das raízes. In **A União Faz a Vida, Educação Cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

TAVARES, Ary Baddini. Organização Econômica. In Tavares et al. **Cooperativismo**. Curso Ministrado nas Faculdades Integradas de Guarulhos. São Paulo:[s.n], [1976?].

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WILLIAMSON, Oliver E. **Strategizing, Economizing, And Economic Organization**. In Strategic Management Journal. vol. 12, p.75-94, 1991.

_____ **Las Instituciones Económicas del Capitalismo**. Tradução Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

WOOD, Thomaz Jr; ZUFFO, Paulo Knörich. **Supply Chain Management**. Revista de Administração de Empresas. v.38, nº 3, p-55-53, jul/set. São Paulo, 1998.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Organização de Cooperativas: desafios e tendências**. Revista de Administração. v. 29, nº 3, p. 23-32/julho/setembro. São Paulo, 1994.

_____ ;NEVES, Marcos Fava (Coord). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO- Questionário

Cargo ocupado:

Escolaridade:

Tempo de serviço na cooperativa:

Quanto ao associado:

P1F1- O estoque mantido na cooperativa dos produtos dos associados é:

 alto médio baixo

P1O1- O cumprimento dos associados do compromisso de entrega dos produtos à cooperativa é:

 alto médio baixo

P1In1- O nível de variação de produtos entregues pelos associados à cooperativa é:

 alto médio baixo

P1E1- A possibilidade dos associados mudarem de produtos a produzir, sem perdas, é:

 alta média baixa

P1Ra1- A rapidez de carga e descarga dos produtos entregues pelos associados à cooperativa é:

 alta média baixa

R1F1- A realização de empréstimos na cooperativa de acordo com as necessidades dos associados é:

 alta média baixa

R1O1- A ocorrência de inadimplência injustificada nos empréstimos obtidos pelos associados na cooperativa é:

 alta média baixa

R1 In1- A pontualidade dos associados no pagamento dos empréstimos obtidos pelos associados na cooperativa é:

 alta média baixa

R1E1- A exigência de garantias pela cooperativa para concessão de empréstimos aos associados é:

 alta média baixa

R1Ra1- A concessão de empréstimos na cooperativa para os associados com excessivas dívidas na cooperativa é:

 alta média baixa

I1F1- O comparecimento dos associados nas assembleias da cooperativa é:

 alto médio baixo

I1O1- A permanência dos associados na condição de associado da cooperativa, devido à relevância das informações recebidas para a produção, é:

 alta média baixa

I1In1- O acerto da previsão de entrega da produção dos associados pela cooperativa é:
() alto () médio () baixo

I1E1- A acuracidade das informações prestados pelos associados à cooperativa é:
() alta () média () baixa

I1Ra1- A compreensão e prática dos princípios cooperativistas pelos associados da cooperativa é:
() alta () média () baixa

T1F1- A disponibilidade de técnicos na cooperativa para prestar assistência técnica adequada aos associados é:
() alta () média () baixa

T1O1- A entrega dos produtos à cooperativa de acordo com o nível de assistência técnica fornecida pela mesma é:
() alta () média () baixa

T1In1- O uso correto pelos associados das técnicas preconizadas pelo departamento técnico da cooperativa é:
() alto () médio () baixo

T1E1- A adequação das estruturas de silos e armazéns da cooperativa para o recebimento dos produtos dos associados é:
() alta () média () baixa

T1Ra1- O nível de capacitação técnica e gerencial dos associados da cooperativa é:
() alto () médio () baixo

Quanto aos fornecedores:

P2F2- O estoque mantido de produtos comprados dos fornecedores, pela cooperativa, é:
() alto () médio () baixo

P2O2- O poder de barganha da cooperativa sob os fornecedores, na compra de produtos, é:
() alto () médio () baixo

P2In2- O nível de variação dos tipos de produtos comprados pela cooperativa é:
() alto () médio () baixo

P2E2- A possibilidade da cooperativa repassar os produtos não vendidos para os fornecedores, sem perdas é:
() alta () média () baixa

P2Ra2- A quantidade de fornecedores dos maiores volumes de insumos para a cooperativa é:
() alta () média () baixa

R2F2- A concessão de prazo de pagamento para os fornecedores para a cooperativa é:
() alta () média () baixa

R2O2- O cumprimento das condições contratuais pelos fornecedores à cooperativa è:

alto médio baixo

R2In2- A pontualidade no pagamento da cooperativa aos fornecedores é:

alta média baixa

R2E2- Os custos de negociação de dívidas da cooperativa aos fornecedores é:

alto médio baixo

R2Ra2- O grau de endividamento da cooperativa com os fornecedores é:

alto médio baixo

I2F2- O treinamento para o uso de produtos realizados pelos fornecedores aos membros da cooperativa é:

alto médio baixo

I2O2- O interesse dos membros da cooperativa no treinamento oferecido pelos fornecedores é:

alto médio baixo

I2In2- O acerto na previsão do volume de compra dos insumos pela cooperativa é:

alto médio baixo

I2E2- A relação custo-benefício obtida pela cooperativa na compra dos produtos dos mesmos fornecedores é:

alta média baixa

I2Ra2- O acerto da demanda dos produtos da cooperativa pelos fornecedores é:

alto médio baixo

T2F2- O nível de trocas eletrônicas realizadas entre a cooperativa e os fornecedores é:

alto médio baixo

T2O2- A disponibilidade de produtos com tecnologia diferenciada para a cooperativa é:

alta média baixa

T2I2- A disponibilidade, no momento adequado, dos produtos dos fornecedores para a cooperativa é:

alta média baixa

T2E2- O nível de investimento tecnológico conjunto entre a cooperativa e os fornecedores é:

alto médio baixo

T2Ra2- A adequação tecnológica dos produtos fornecidos às necessidades da cooperativa.

alta média baixa

Quanto aos compradores:

P3F3- A assiduidade dos mesmos compradores na compra dos produtos da cooperativa é:

alta média baixa

P3O3- O poder de barganha de preço dos compradores em relação à cooperativa é:

alto médio baixo

P3In3- O comprometimento de compra dos compradores dos produtos existentes na cooperativa é:

alto médio baixo

P3E3- A entrega dos produtos da cooperativa no momento adequado para os compradores é:

alto médio baixo

P3Ra3- A quantidade de compradores dos maiores volumes dos produtos da cooperativa é:

alto médio baixo

R3F3- O prazo de pagamento concedido pelos fornecedores à cooperativa é:

alto médio baixo

R3O3- O cumprimento das condições contratuais pelos compradores à cooperativa é:

alto médio baixo

R3In3- A pontualidade de pagamento dos compradores à cooperativa é:

alta média baixa

R3E3- Os custos de negociação da cooperativa na venda dos produtos no caso de inadimplência são:

altos médios baixos

R3Ra3- A liquidez dos compradores da cooperativa é:

alta média baixa

I3F3- A assiduidade de obtenção de informações mercadológicas pela cooperativa junto aos compradores é:

alta média baixa

I3O3- A relevância das informações prestadas pelos compradores para os negócios da cooperativa é:

alto médio baixo

I3In3- A disponibilidade de informações dos produtos da cooperativa para os compradores é:

alta média baixa

I3E3- O nível de detalhamento solicitado pelos compradores nos contratos realizados com a cooperativa é:

alto médio baixo

I3Ra3- O conhecimento da demanda de produtos dos compradores pela cooperativa é:

alto médio baixo

T3F3- O nível de trocas eletrônicas realizadas entre os compradores e a cooperativa é:

alto médio baixo

T3O3- A disponibilidade de produtos com características diferenciadas para os compradores é:

alta média baixa

T3In3- A disponibilidade, na cooperativa, dos produtos com rapidez e no momento adequado aos compradores é:

alta média baixa

T3E3- O investimento tecnológico conjunto entre a cooperativa e os compradores é:

alto médio baixo

T3Ra3- A adequação tecnológica dos produtos da cooperativa às necessidades dos compradores é:

alta média baixa

Quanto aos clientes associados:

P4F4- A assiduidade de compra dos clientes associados na cooperativa é:

alta média baixa

P4O4- A barganha dos associados na compra dos produtos da cooperativa é:

alta média baixa

P4In4- A quantidade de associados que compram todos os produtos que necessitam na cooperativa é:

alta média baixa

P4E4- A quantidade de produtos diferenciados oferecidos para venda pela cooperativa é:

alta média baixa

P4Ra4- A quantidade de clientes associados em relação aos associados da cooperativa é:

alta média baixa

R4F4- O prazo de venda concedido aos clientes associados, maior que o recebido pelos fornecedores é:

alto médio baixo

R4O4- o grau de inadimplência injustificada dos clientes associados é:

alto médio baixo

R4In4- A pontualidade no pagamento pelos clientes associados da cooperativa é:

alto médio baixo

R4E4- O nível de descontos concedidos pela cooperativa para os clientes associados devido à concorrência é:

alto médio baixo

R4ra4- A diferenciação das condições de pagamento para os clientes associados em relação aos clientes da cooperativa é:

alto médio baixo

I4F4- A fidelidade de compra dos clientes associados na cooperativa é:

alta média baixa

I4O4- As compras realizadas pelos clientes associados, somente por ocasião de promoção na cooperativa, são:

altas médias baixas

I4In4- O conhecimento, pela cooperativa, das necessidades dos clientes associados:

alto médio baixo

I4E4- A valorização da marca própria da cooperativa pelos clientes associados é:

alta média baixa

I4Ra4- O nível de reclamações, dos produtos da cooperativa, pelos clientes associados é:

alto médio baixo

T4F4- O tempo necessário para o atendimento dos clientes associados na cooperativa é:

alto médio baixo

T4O4- O aproveitamento da tecnologia para venda de produtos da cooperativa aos associados (internet) é:

alto médio baixo

T4In4- A oscilação das vendas da cooperativa para os clientes associados é:

alta média baixa

T4E4- O custo de atualização tecnológica da cooperativa é:

alto médio baixo

T4Ra4- A adequação da tecnologia da cooperativa no atendimento dos clientes associados é:

alta média baixa

Quanto aos consumidores finais-clientes:

P5F5- A assiduidade de compra dos consumidores finais na cooperativa é:

alta média baixa

P5O5- O poder de barganha da cooperativa na venda de produtos aos consumidores finais é:

alto médio baixo

P5In5- O nível de realização de compra dos consumidores finais na cooperativa é:

alto médio baixo

P5E5- A qualidade dos produtos da cooperativa para os consumidores finais é:

alto médio baixo

P5Ra5- A quantidade de consumidores finais em relação aos clientes associados da cooperativa é:

alta média baixa

R5F5- O prazo de venda concedido aos consumidores finais maior que o recebido pelos fornecedores é:

alto médio baixo

R5O5- O grau de inadimplência injustificada dos consumidores finais na cooperativa é:

alto médio baixo

R5In5- A pontualidade no pagamento dos consumidores finais na cooperativa é:

alta média baixa

R5E5- O nível de descontos concedidos pela cooperativa para os consumidores finais é:

alto médio baixo

R5Ra5- A diferenciação de condições de pagamento para os consumidores finais em relação aos clientes associados da cooperativa é:

alta média baixa

I5F5- A fidelidade de compra dos consumidores finais na cooperativa é:

alta média baixa

I5O5- A realização de compras, pelos consumidores finais, em relação aos clientes associados da cooperativa, é:

alta média baixa

I5In5- O conhecimento, pela cooperativa, das necessidades dos consumidores finais é:

alto médio baixo

I5E5- A valorização de marca própria da cooperativa pelos consumidores finais é:

alto médio baixo

I5Ra5- O nível de reclamações dos consumidores finais dos produtos da cooperativa é:

alto médio baixo

T5F5- O tempo necessário para o atendimento dos consumidores finais na cooperativa é:

alto médio baixo

T5O5- O aproveitamento da tecnologia para venda de produtos aos consumidores finais é:

alto médio baixo

T5In5- A oscilação das vendas da cooperativa para os consumidores finais é:

alta média baixa

T5E5- o investimentos tecnológicos da cooperativa para a segurança dos consumidores finais é:

alto médio baixo

T5Ra5- A adequação da tecnologia no atendimento dos consumidores finais é:

alto médio baixo