

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

SAULO JOLI DIUBA

**INTEGRAÇÃO VERTICAL E COOPERATIVAS PARANAENSES:
ASPECTOS-CHAVE NA ADOÇÃO ESTRATÉGICA**

**PONTA GROSSA
2022**

SAULO JOLI DIUBA

**INTEGRAÇÃO VERTICAL E COOPERATIVAS PARANAENSES:
ASPECTOS-CHAVE NA ADOÇÃO ESTRATÉGICA**

Vertical Integration and Cooperatives in Paraná: trends and regularities

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Juliana Vitoria Messias Bittencourt

PONTA GROSSA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa



SAULO JOLI DIUBA

**INTEGRAÇÃO VERTICAL E COOPERATIVAS PARANAENSES:
ASPECTOS-CHAVE NA ADOÇÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Engenharia De Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Gestão Industrial.

Data de aprovação: 13 de Outubro de 2022

Dra. Juliana Vitoria Messias Bittencourt, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Alcione Lino De Araujo, Doutorado - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (Ifma)

Dr. Antonio Carlos De Francisco, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Leomara Battisti Telles, Doutorado - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (Ifpr)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 13/10/2022.

Dedico este trabalho à minha família, pelos
momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Na tarefa de concluir o mestrado por meio da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que fizeram parte, diretamente ou indiretamente, desta jornada, aos quais sou, de todo coração, muitíssimo grato. Desculpo-me, desde já, caso venha a esquecer de alguém, e tenho convicção de que, sem estas pessoas, nada disso seria possível.

Agradeço muitíssimo à minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Juliana Vitoria Messias Bittencourt, pela paciência, dedicação e sabedoria com que me guiou neste estudo e na trajetória do mestrado. Sua condução como mestra foi enérgica e, ao mesmo tempo, terna, e suas palavras me inspiraram a continuar. Saiba, professora, que aqui você terá um eterno admirador de vosso trabalho e de vossa pessoa.

Aos meus colegas de sala e de grupo de pesquisa, em especial aos caríssimos Bethânia Rodrigues, Meire Ferras, Ediléia Camila Fernandes e Everaldo, pelo auxílio e companheirismo. Desejo a vocês, meus caros, todo o sucesso e felicidade!

À Secretaria e Coordenação do Curso, Sr. Marcos Roberto Eyng, e excelentíssimos professores Sr. Cassiano Moro Piekarski e Sr. Antonio Carlos de Francisco, dos quais não deveria jamais esquecer, pelo espírito sempre solícito e amistoso.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio. À minha mãe, Claudete Joli Diuba, à minha namorada, Ana Paula dos Santos, e às minhas irmãs, Samara e Sabrina. Além do apoio, lhes agradeço por tornar meus dias mais felizes.

Agradeço, de forma muitíssimo especial, aos recursos recebidos por meio do Campus UTFPR, meios sem os quais talvez não fosse possível completar esta tarefa.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa, agradeço de forma muito respeitosa, e de todo o meu coração.

Transmitir o conhecimento é o maior legado que
você pode deixar.
(Autor desconhecido).

RESUMO

No âmbito da economia paranaense, as organizações cooperativas assumiram papel central no agronegócio, em que, em dias atuais, grande parte destas organizações apresentam complexos sistemas agrindustriais, levando impacto significativo na economia das comunidades onde se inserem. O presente trabalho tem como proposta fundamental caracterizar os aspectos-chave e as regularidades apresentadas na adoção da estratégia de integração vertical das cooperativas agrícolas do estado do Paraná. Para tanto, desenvolveu-se uma revisão bibliográfica sistematizada, que buscou construir a partir da busca a um portfólio de artigos os temas centrais à integração vertical de cooperativas agrícolas. A partir disso, levantaram-se seis perspectivas, que se tornaram fatores-chave para a construção de um questionário semi-estruturado, o qual foi aplicado ao gestor de uma cooperativa agrícola. Posteriormente, a ferramenta em questão se utilizou do método para tomada de decisão AHP - *Analytic Hierarchy Process* -, que permitiu a mensuração e a classificação segundo níveis de importância de cada um na perspectiva do entrevistado. Aplicou-se o questionário a colaboradores de uma cooperativa na região dos Campos Gerais, no Paraná, onde, posteriormente, os dados foram analisados. Os valores obtidos a partir da aplicação do método AHP, em conjunto às seis perspectivas-chave de construção, permitiram um diagnóstico da cooperativa em questão, o qual possibilita entender o contexto da adoção da estratégia de Integração Vertical. Os resultados sugerem que a adoção da estratégia de Integração Vertical em cooperativas agrícolas paranaenses deu-se, principalmente, em vistas a perspectivas tais como Inovação e Internacionalização.

Palavras-chave: cooperativas agrícolas; agronegócio; integração vertical; economia paranaense.

ABSTRACT

In the context of the economy of Paraná, cooperative organizations have assumed a central role in agribusiness, where nowadays, most of these organizations have complex agro-industrial systems, having a significant impact on the economy of the communities where they operate. The present work has as a fundamental proposal to characterize the key aspects and regularities presented in the adoption of the vertical integration strategy of agricultural cooperatives in the state of Paraná. To this end, a systematic bibliographic review was developed, which sought to build, through the search for a portfolio of articles, the central themes for the vertical integration of agricultural cooperatives. From this, six perspectives were raised, which became key factors for the construction of a semi-structured questionnaire, which was applied to the manager of an agricultural cooperative. Subsequently, the tool in question used the AHP - Analytic Hierarchy Process - decision-making method, which allowed the measurement and classification according to levels of importance of each one from the perspective of the interviewee. The questionnaire was applied to employees of a cooperative in the Campos Gerais region, in Paraná, where the data were later analyzed. The values obtained from the application of the AHP method, together with the six key construction perspectives, allowed a diagnosis of the cooperative in question, which makes it possible to understand the context of the adoption of the Vertical Integration strategy. The results of the adoption of the Vertical Integration strategy in agricultural cooperatives in Paraná occurred mainly in view of perspectives such as Innovation and Internationalization.

Keywords: agricultural cooperatives; agribusiness; vertical integration; Paraná economy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	Justificativa	13
1.4	Delimitação da Pesquisa na Engenharia De Produção	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A Nova Economia Institucional	15
2.1.1	Economia dos Custos de Transação (ECT) e as Cooperativas	16
2.1.2	A Influência da Especificidade dos Ativos sobre a ECT e as Cooperativas.....	17
2.1.3	Integração Vertical sob a Ótica da ECT	19
2.2	Cooperativas e o agronegócio	22
2.2.1	Cooperativas Agrícolas Paranaenses: história e evolução.....	23
2.2.2	Especificidades e Desafios na Gestão de Cooperativas Agrícolas	26
2.3	Estratégias corporativas de cooperativas agrícolas	30
2.3.1	Estratégia Corporativa de Integração Vertical	32
2.3.2	Aspectos Relevantes às Novas Estratégias de Integração Vertical	33
<u>2.3.2.1</u>	<u>Sucessão familiar e geracional.....</u>	<u>34</u>
<u>2.3.2.2</u>	<u>Governança corporativa</u>	<u>36</u>
<u>2.3.2.3</u>	<u>Inovação em processos e produtos.....</u>	<u>39</u>
<u>2.3.2.4</u>	<u>Políticas setoriais e acesso ao crédito.....</u>	<u>40</u>
<u>2.3.2.5</u>	<u>Diversificação e especialização.....</u>	<u>43</u>
3	METODOLOGIA	45
3.1	Classificação da Pesquisa	45
3.1.2	Universo Amostral	46
3.2	Base Teórica para Construção da ferramenta de Análise de Integração Vertical	47
3.3	Seleção da Cooperativa Modelo	54
3.4	Descrição do Processo de Verticalização da Cooperativa Modelo ..	55

3.5	Base Matemática de Avaliação do Processo de Integração Vertical.....	56
3.5.1	Execução dos julgamentos par a par dos fatores em cada nível hierárquico.....	58
3.5.2	Priorização dos fatores.....	60
3.5.3	Consistência dos fatores.....	61
3.5.4	Diagnóstico dos fatores de implementação.....	63
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	67
4.1	Seleção da cooperativa de acordo com integração vertical.....	67
4.2	Identificação de perspectivas de avaliação relevantes à análise de integração vertical.....	74
4.2.1	Sucessão Familiar e Geracional.....	75
4.2.2	Governança Corporativa.....	76
4.2.3	Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito.....	76
4.2.4	Estratégias de Diversificação e Especialização.....	77
4.2.5	Inovação.....	77
4.2.6	Internacionalização.....	78
4.3	Caracterização da Cooperativa Agroindustrial Frísia.....	78
4.3.1	Implementação da Integração Vertical na Cooperativa Frísia.....	79
4.4	Construção da ferramenta para análise de integração vertical de cooperativas agrícolas.....	82
4.5	Aplicação da ferramenta na cooperativa agroindustrial Frísia.....	83
4.6	Análise dos Resultados.....	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	102
	ANEXO A – CONCEITOS SOBRE AS PERSPECTIVAS.....	109

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas agrícolas são organizações relevantes ao contexto paranaense. Seu papel, que antes configurava como simples agregadoras de produção de seus cooperados, vêm se ampliando, e estas entidades vêm cada vez mais se reinventando, entre sociedades civis, alianças estratégicas e em seus próprios modelos de gestão. Configuram-se, desta forma, e como dito por Zylbersztajn (2002), robustos sistemas agroindustriais, que produzem e distribuem riquezas aos seus cooperados e às comunidades em que atuam.

De acordo com dados da Ocepar (2018), dentre todos os estados brasileiros, o Paraná é aquele que detém uma maior parcela da produção agrícola em controle de cooperativas. A entidade aponta ainda, que cerca de 56% da economia agrícola do Estado passam por estas organizações, e que seu papel, junto aos cooperados, auxilia em frentes como desenvolvimento tecnológico e disseminação de boas práticas na agricultura intensiva.

De forma geral, pode-se dizer que a determinação para as transformações observadas no papel das cooperativas emergiu, em primeiro lugar, das dificuldades que estas organizações enfrentaram. Em meados dos anos 80 e 90 diante de um contexto econômico inflacionário e de abertura de mercados, muitas destas cooperativas foram obrigadas a reestruturar seu modelo de gestão. Da crise, nasciam oportunidades que viriam remodelar o setor, causando rápidas transformações para essa categoria de organização.

A integração vertical é uma estratégia do tipo corporativa que prevê que a empresa atue em ramos distintos de sua atividade essencial, para frente - a jusante - em seus elos na cadeia, ou para trás - a montante (BARNEY; HESTERLY, 2008). Autores como Cook (2018); Teixeira e Roglio (2015) e Gonçalves (2016) apontam que esse tipo de estratégia vem sendo adotado de forma massiva por cooperativas paranaenses, e boa parte de sua evolução em crescimento e faturamento deve-se à inserção de seus negócios em novos eixos de atuação.

Em que pese a importância das cooperativas em um contexto socioeconômico paranaense, não há, até onde se sabe, um estudo que verifique sobre o fenômeno da integração vertical e suas causas, provavelmente devido à especificidade de tal estudo. Nesse sentido, surgem estudos com discussões gerais sobre o desenvolvimento agroindustrial, tal qual a investigação de Fajardo (2006); ou ainda

ligados à história de negócios destas organizações, como os estudos de Koslovski (2018). Sendo assim, é escassa a atenção dada particularmente a este fenômeno.

Dentre tantas estratégias possíveis, é interessante perceber que as cooperativas têm adotado um modelo repleto de desafios não presentes em outras inúmeras estratégias existentes (ex.: aliança estratégica, integração horizontal, fusão, dentre outras); pode-se dizer que a estratégia de crescimento do tipo “Integração Vertical” é aquela que apresenta os maiores desafios. Isto porque a sua adoção requer que a organização desenvolva competências que muitas vezes são distintas daquelas em que se baseia seu conhecimento sobre o mercado.

O presente trabalho “Integração Vertical e Cooperativas Paranaenses: Aspectos-chave na adoção estratégica” tem como principal objetivo caracterizar os aspectos-chave e regularidades apresentadas na adoção da estratégia de integração vertical das cooperativas agrícolas do estado do Paraná. A contribuição do estudo se dá à medida que permite um maior conhecimento sobre a evolução da gestão de cooperativas paranaenses e sua evolução histórica.

1.1 Problema de Pesquisa

De forma geral, observa-se, principalmente a partir do ano de 2000, uma grande reestruturação do sistema cooperativo paranaense, em que pese fatores que permitiram a consolidação destas organizações (BORGES; DOMINGUES, 2017). Dentre os fatores relevantes, nota-se o boom das commodities, a adoção de novas tecnologias e o aumento de investimentos em bases agrícolas, que sendo estes privados ou públicos, moldam as bases do modelo de integração vertical, que é no Paraná o modelo corporativo que vem recebendo maior número de adeptos (TEIXEIRA; ROGLIO, 2015).

Sendo o processo de reestruturação do sistema cooperativo algo que vem sendo difundido nas últimas duas décadas e cresce em relevância para as cooperativas do Paraná, surge a seguinte questão – Por qual motivo, dentre as demais possibilidades, a integração vertical parece ser a de maior predileção entre cooperativas agrícolas paranaenses?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar os aspectos-chave e as regularidades apresentadas na adoção da estratégia de integração vertical das cooperativas agrícolas do estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as principais perspectivas, de acordo com a literatura, que levam cooperativas agrícolas à integração vertical;
- b) Selecionar uma cooperativa-modelo, para explicar os aspectos-chave de verticalização do setor no estado do Paraná;
- c) Descrever o processo de verticalização da cooperativa selecionada, segundo as variáveis específicas ao seu ambiente interno e externo.
- d) Avaliar o processo de verticalização da cooperativa selecionada, de acordo com as perspectivas levantadas.

1.3 Justificativa

As cooperativas agropecuárias do Paraná têm apresentado índices de crescimento consistentes e acima das médias de outros setores, inclusive aqueles ligados ao próprio agronegócio. Hoje, respondem por dois terços da produção agrícola do Estado, sendo que somente metade de todo o volume apresenta agregação de valor, isto é, passa por transformações industriais antes que chegue ao consumidor final. Este cenário, no entanto, apresenta transformações ao longo dos últimos anos, e em dias atuais, as cooperativas têm apresentado um escopo de industrialização em seus negócios (OCEPAR, 2020).

Desta premissa, surge a importância de um estudo que caracterize as novas formas de integração vertical de cooperativas, como resposta a desafios em um ambiente de negócios. Entender os aspectos-chave de sua integração vertical é, sobretudo, criar ferramentas para que o crescimento das cooperativas seja sustentável em aspectos econômicos e gerenciais, sendo que o estudo pode servir de premissa ao crescimento de outras organizações desse tipo.

A justificativa social baseia-se em dois pontos. Em primeiro lugar, o estudo pode servir às próprias cooperativas, que terão bases teóricas para avaliar e mensurar suas

iniciativas de integração vertical, pelos aspectos abordados na literatura sobre o tema, e pelos resultados do próprio estudo. Tais aspectos, conforme se discutirá adiante, apresentam-se como vetores à integração vertical, e auxiliam no entendimento das motivações e capacitações exigidas por tal estratégia.

Em segundo lugar, constitui-se aqui uma importante fonte de pesquisa a atores indiretamente ligados ao agronegócio e às cooperativas, tais como empresas de insumos, agentes financiadores, formuladores de políticas públicas, clientes, cooperados, dentre tantos outros.

Do ponto de vista acadêmico, apresenta contribuição ao estudo de Engenharias Econômicas, em um estudo que aborda um novo aspecto de discussão acadêmica, ou seja, a integração vertical de cooperativas como base para seu crescimento.

1.4 Delimitação da Pesquisa na Engenharia De Produção

A Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO (2008) divide a Engenharia de Produção nas seguintes áreas: Logística, Pesquisa Operacional, Engenharia da Qualidade, Engenharia de Produção, Engenharia do Produto, Engenharia Organizacional, Engenharia Econômica, Engenharia do Trabalho, Engenharia da Sustentabilidade e Educação em Engenharia de Produção, e Engenharia de Operações e Processos da Produção.

Diante dessa classificação, e tendo vista que a presente pesquisa envolve perspectivas da agroindústria e mais especificamente de cooperativas paranaenses, a presente pesquisa refere-se à área de Engenharia Econômica. Atende, igualmente e de acordo com seus objetivos e objeto de pesquisa, à linha de Gestão da Inovação Agroindustrial, e, portanto, ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGEF.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Nova Economia Institucional

O arcabouço de estudos da Nova Economia Institucional (NEI), critica a posição da economia neoclássica sobre as firmas, que as viam como uma simples função de produção, uma relação arranjada entre insumos e produtos. A NEI postula um lugar central às firmas em sua narrativa, e passa a observá-las de forma orgânica, as firmas deixaram de ser o resultado de uma relação insumo-produto, para serem definidas pela totalidade de relações entre seus agentes, como seus contratos, seus conjuntos de regras e seus comportamentos.

Autores como Coase (1937), Williamson (1975), Commons (1932, 1934), Knight (1941, 1965), Barnard (1938), Hayek (1945) e mais recentemente North (1991, 1994) tratam em seus estudos sobre questões que permeiam a existência da firma, e sua dinâmica enquanto agente e transformadora da iniciativa econômica, de que forma as relações desses agentes influenciam todo tipo de organização, desde governos, empresas, universidades e até famílias.

Em um trabalho seminal, Coase (1937) lançou uma pergunta central, que permearia diversos futuros estudos ao campo da NEI: Por que existe a firma? Uma vez que as teorias vigentes à época utilizam do mecanismo de preços para explicar a existência das mesmas, o autor questionou se o sistema de mercado, como um todo, realizava suas transações com a eficiência sugerida pelos teóricos.

Em resposta, Coase (1937) sugeriu que havia, de fato, certa ineficiência no mecanismo de preços do mercado, e que sua utilização implicava custos às transações. Dentre estes custos, o autor menciona, por exemplo, àqueles relativos à informação, ou seja, a busca por preços relevantes; e os custos contratuais, quais fossem o de negociar e transacionar produtos e serviços através de vários contratos.

Em curtas palavras, o que o autor conclui foi de que há um estímulo natural, fornecido pelo mesmo mecanismo que rege o mercado, para que exista a firma, ou seja, um ambiente livre do mecanismo de preços, onde contratos são coordenados de forma mais eficiente (STRASSBURG *et al.*, 2019).

De acordo com Gonçalves (2016, p. 19), “as ideias fundamentais que possibilitaram o desenvolvimento da NEI tratam dos conceitos comuns de custo de transação, instituições e organizações”. A autora explica que os conceitos abordados por trabalhos ligados ao tema buscam explicar as instituições segundo a ótica

econômica e racional, trazendo assim argumentos sobre agentes econômicos, direitos de propriedade e especificidade de ativos, por exemplo (GOLÇALVES apud FARINA, 2016, p. 19).

Para a compreensão detalhada a respeito da NEI, é preciso compreender separadamente as principais correntes de pensamento que, com ela, se relacionam, como explicitado por Coase (1937). Ou seja, em especial será abordada a discussão de Economia dos Custos de transação, parte fundamental desta dissertação. Será abordado também Especificidade dos Ativos e do Ambiente Institucional, aspectos que consistem nas características de agregação de valor de um ativo dependendo do quão específico ele é, e, conseqüentemente, os problemas para a adaptação destes ativos em determinada instituição.

2.1.1 Economia dos Custos de Transação (ECT) e as Cooperativas

Os trabalhos de Coase (1937) lançaram uma pergunta central ao ambiente institucional sobre a sua existência e suas nuances de atuação. No entanto, e de acordo com Gonçalves (2016), apenas na década de 1970 o conceito foi rebuscado e operacionalizado, através, principalmente, dos trabalhos de Williamson (1975; 1985; 1991; 1993). Nesse sentido, Douglass North (1991), autor premiado com Nobel de economia no ano de 1993, trouxe importantes conceitos a respeito das formas como às instituições se colocam na sociedade.

Strassburg *et al.* (2019) comparam as instituições como entidades provedoras de limites aos agentes econômicos. Para os autores, estas organizações provêm regras formais e informais, às quais devam limitar a atuação destes agentes, e sua eficácia reside no fato de como são conduzidas suas políticas e de como se dá a punição aos indivíduos que não a sigam.

Por sua vez, as organizações são o fruto do esforço coletivo em estabelecer atividades coordenadas de acordo com as regras institucionais. São, assim como as instituições, estruturas formais de interação humana, constituídas com um propósito específico. À medida que as instituições delimitam as ações das organizações e aumentam a quantidade de regras para o seu funcionamento, ambos – instituições e organizações – elevam os custos econômicos em um determinado mercado (NORTH, 1990).

De acordo com Zylbersztajn e Nogueira (2002), estes são os alicerces dos estudos em NEI: em um ambiente macro, as instituições, constituindo seu foco de estudos em mecanismos de governança, aqui operacionalizados por costumes, leis, contratos, convenções, dentre outros; e um ambiente micro, quais sejam as organizações. Os avanços de North (1990) foram desta forma, alicerces à instituição, enquanto Williamson (1996) buscou explicar suas formas operacionais.

Para Zylbersztajn (2002), a economia nos custos de transação ocorre no ambiente cooperativo à medida que esta contrabalança o poder de mercado para os seus cooperados, quer seja somando a produção total e condensando para a venda ao mercado, que seja dando a estes a possibilidade de competir em custos de produção.

Bialoskorski Neto (2017) vê as cooperativas como interessantes sistemas agroindustriais onde, através da coordenação e relação entre cooperativas e cooperados, há economia nos custos de transação para todas as partes envolvidas. Seu principal papel é o de desenvolver um complexo sistema a partir da originação de produtos do campo, advindo de propriedades cooperadas, para após, processá-los e ainda distribuir ao mercado consumidor.

2.1.2 A Influência da Especificidade dos Ativos sobre a ECT e as Cooperativas

Ao analisar, mais a fundo, o ambiente organizacional, e mais especificamente sobre as motivações que tornam possível a existência da firma, autores como Coase (1960), Demsetz (1967), Alchian e Demsetz (1972) e Farina *et al.* (1997) abordam conceitos ligados aos direitos de propriedade e sua relação com os ativos específicos de uma transação, ou seja, toma-se o grau de especificidade dos ativos como objeto central para discussão de tipos e formas de contrato.

Polhmann *et al* (2004) apontam que, dado a falta de uma estrutura melhor elaborada, do ponto de vista científico, os trabalhos de Coase (1937) a respeito da relação entre a forma organizacional e os custos de transação, seus trabalhos foram, inicialmente, pouco revisitados, e passaram a ter eloquência somente anos mais adiante. Para os autores, foi justamente a preocupação em atribuir dimensões a essas transações que trouxe expressividade aos trabalhos de Williamson (1985). Ao que explicam: “A proposição de Coase (1937) finalmente poderia ser testada: os elementos observáveis permitiam deduzir o nível de custos de transação e qual a

forma organizacional eficiente para reger essa determinada transação (POHLMANN *et al.*, 2004, p. 26).

Silveira (2004) chama atenção sob uma característica inerente a qualquer contrato, qual seja sua incompletude, ou seja, a impossibilidade de antever todas as situações que acarretariam seu cumprimento parcial. Para o autor, a organização se trata de um conjunto de contratos, sejam estes trabalhistas, entre clientes, parceiros, dentre outros; sob o qual os gestores coordenam suas atividades.

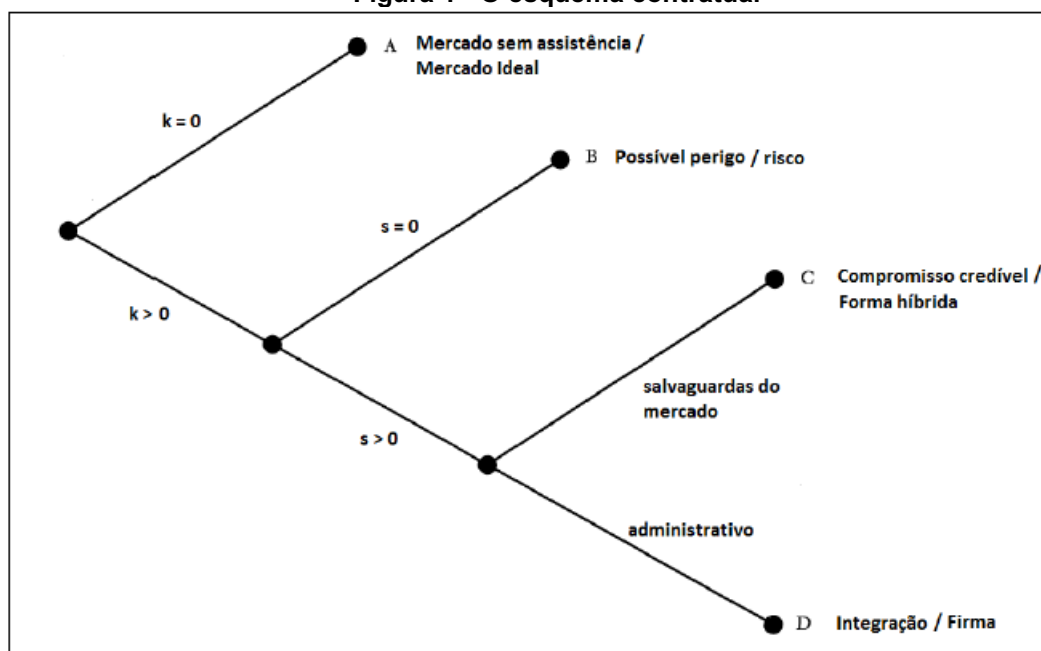
No âmbito das cooperativas, as relações contratuais se dão de forma que o cooperado cumpre com contratos estabelecidos pela cooperativa, em um sentido vertical. Reside, aqui, um fator limitante à cooperativa: ao assumir riscos por terceiros, que são seus cooperados, seu ambiente institucional tende a ser de maior complexidade, especialmente se comparado a empresas sem perfil de cooperação (NILSSON; SVENDSEN; SVENDSEN, 2012).

A especificidade dos ativos, por sua vez, é o grau com que uma organização deve aceitar a pouca mobilidade em caso de desistência. Em outras palavras, torna-se específico aquele ativo que atende a situações distintas, não usuais, e que, portanto, não é obtido facilmente; depende, desta forma, de esforços significativos para que seja obtido (ZANELLA *et al.*, 2015).

Gonçalves (2016) atribui às cooperativas pouca especificidade relativa de seus ativos frente ao setor econômico em que atuam. Para a autora, uma vez que estas organizações trabalham com ativos tais como *commodities*, em sua grande parte, um ponto de atenção deve ser dado a como obter vantagem competitiva frente ao setor, já que tais ativos, por si só, são comercializados de forma padronizada, e não têm valor agregado para o mercado.

Com isto, tem-se, conforme sugerido por Gonçalves (2016, p. 23), que “os direitos de propriedade sobre os ativos específicos de uma transação estão intimamente relacionados ao tipo de contrato a ser estabelecido entre os agentes”. Em outras palavras, quanto maior for a especificidade de um ativo, menor será a chance de haver transações via mercado, e contratos mais específicos devem emergir com a finalidade de salvaguardar seu uso, direitos e comercialização de produtos e serviços resultantes, além de garantir a perenidade, continuidade e assiduidade de relação entre os participantes. A figura a seguir demonstra essa situação.

Figura 1 - O esquema contratual



Fonte: Adaptado de Williamson (1998).

Na figura 1, “k” representa o ativo específico e “s” as salvaguardas do mercado ou seus direitos de propriedade em relação a estes. Tem-se, desta forma, um esquema contratual que define entre, basicamente, quatro situações: a) transação via mercado, onde há pouca especificidade de ativos, e nenhuma salvaguarda; b) transação sem salvaguardas, o que pode incorrer em risco para uma ou ambas as partes envolvidas; c) transação via mercado com salvaguardas, o que torna o compromisso mais confiável; e d) integração ou firma, hipótese em que a transação não ocorrerá mais por vias do mercado, mas sim, internamente por meio da própria dinâmica institucional (GONÇALVES apud WILLIAMSON, 1998).

2.1.3 Integração Vertical sob a Ótica da ECT

As seções anteriores fornecem informações importantes sobre as razões de uma organização buscar pela integração vertical em suas operações, ao invés de recorrer a transações via mercado. Nesta seção, o tema será aprofundado.

Em 1937, Ronald Coase articulou pela primeira vez a questão da integração vertical em empresas e mercados. Ao rebuscar por teorias econômicas, o autor não evidenciou, de forma convincente – segundo o mesmo – a resposta a uma simples pergunta: considerando a teoria neoclássica, a qual se vale de conceitos como a mão invisível de Adam Smith, e que, portanto, considera o mercado uma estrutura

autossuficiente, por que existe a firma? Em outras palavras, se tudo funciona de forma perfeita e coordenada na livre oferta e procura, desregulamentada e prática, por que fizesse tão importante a presença das corporações, burocratas e rígidas? (COASE, 1937).

A teoria econômica que se estabeleceu a partir deste e de outros trabalhos, como o de Williamson (1991), convencionou a visão da firma como uma estrutura coordenadora de arranjos contratuais. Esta teoria, conhecida pelo nome de Economia dos Custos de Transação, ou ainda Nova Economia Institucional, parte do pressuposto de que os custos de transação justificam e organizam a própria atuação da firma.

Tais custos, específicos às relações contratuais estabelecidas entre a organização e agentes de mercado, e ainda por atividades de apoio à manutenção destes contratos, como elaboração e monitoramento; podem ser analisados a partir de determinadas características presentes em sua transação, sendo as principais a especificidade do ativo; a frequência com que a transação é realizada, e o risco envolvido (WILLIAMSON, 1991).

Uma vez que a organização é, justamente, o agente coordenador entre a decisão de relações hierárquicas ou via mercado, tem-se que o seu principal objetivo é o de promover a arquitetura organizacional que promova a eficiência em custos entre estas duas. Em outras palavras: dependendo de atributos contratuais, sendo os principais a especificidade do ativo, a recorrência da transação e o risco; a empresa optará por realizar atividades internamente (integração vertical) ou via mercado (NEVES *et al.*, 2019).

Barney e Hesterly definem a integração vertical como uma estratégia corporativa, ou seja, aquela em que a organização busca a vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. Os autores introduzem o conceito de cadeia de valor como sendo a soma de atividades de uma organização desde a manipulação de suas matérias primas até a efetiva entrega ao consumidor final. Assim, concluem que o nível de integração de uma empresa é “[...] simplesmente o número de passos nessa cadeia de valor que a empresa deve cumprir internamente” (BARNEY; HESTERLY, 2008, p. 165).

Sendo a integração vertical uma estratégia do tipo corporativa, há vários motivos que podem justificar a sua adoção por parte da organização, sendo os

principais classificados como: ameaça do oportunismo, capacidades da empresa e flexibilidade.

A Ameaça do Oportunismo é uma situação que pressupõe uma exploração desonesta sofrida pela organização em uma troca. Sendo assim, há a busca da verticalização para que se amenize a situação desleal de mercado, criada por fatores como monopólio em um mercado ou grande poder de barganha de determinados agentes. A perspectiva de Capacidades da Empresa pressupõe que organização possui recursos com alta especificidade, ou seja, custosos de se imitar. Assim, faria sentido explorar fontes adicionais de receitas, em mercados onde se há uma fraca atuação por parte dos concorrentes. Analogamente, esta mesma visão afasta a possibilidade de se fazer a integração vertical em atividades nas quais a empresa não tem condições de estabelecer níveis superiores ao mercado (BARLEY; HESTERLY, 2008).

Por fim, a Flexibilidade diz respeito à capacidade de mudanças de uma organização integrada verticalmente, ou seja, relaciona sua verticalização com sua capacidade de flexibilidade e com os custos inerentes a uma mudança estratégica, por exemplo. Embora Barney e Hesterly exponham a capacidade flexível como algo a ser atento, os autores afirmam que a sua importância se dá somente em determinados contextos, compostos de grau de incerteza na tomada de decisão. Concluem, assim, que

uma abordagem baseada em flexibilidade da integração vertical sugere que, em vez de fazer uma integração vertical em uma atividade de negócio cujo valor é altamente incerto, as empresas deveriam deixar de fazê-la e estabelecer uma aliança estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2008, p. 170).

Conforme anteriormente dito, as especificidades são um dos principais atributos das relações contratuais. No ambiente das cooperativas, pautado por premissas que envolvem a relação com o cooperado e sua gestão participativa, tais especificidades dizem respeito, segundo Panzutti (1999) a condições como a sociedade de pessoas, e não de capital; objetivos voltados a seus associados; não-mobilidade de quotas-partes; e número de associados ilimitado. O autor vê, nestas condições, os próprios determinantes para a integração vertical das cooperativas, ao considerar que o crescimento orgânico de associados demanda por um maior nível de serviços; e que este, por agregar valor ao cooperado e apresentar um menor nível de risco à sua operação, é, muitas vezes, adotado.

2.2 Cooperativas e o agronegócio

As seções anteriores revisitaram a literatura clássica a respeito da Nova Economia Institucional. Buscou-se, com isso, estabelecer um arcabouço teórico que fosse suficiente para fundamentar aspectos inerentes à firma e, principalmente, às razões que levam as organizações a estabelecer a integração vertical. Esta seção buscará aprofundar os conceitos relativos ao cooperativismo, e suas especificidades e desafios em relação à gestão cooperativa. Mais à frente, abordará a história de negócios das cooperativas paranaenses; sua mudança através do tempo, industrialização, evolução e consolidação.

Em um contexto histórico, o movimento cooperativista surgiu na fase da Revolução Industrial, em países pioneiros na industrialização, como França, Inglaterra e Alemanha. Foi, assim, um movimento de ruptura da classe operária, que pela busca de melhores condições de trabalho, organizou-se em conjunto para trabalhar sob o escopo da união de tarefas (PINHO, 2004). Para Calgaro (2016, p. 100), “atividades cooperativas representavam uma alternativa para minorar a situação de miséria das condições de vida e de trabalho vivenciada pelo operariado”.

No Brasil, o cooperativismo nasceu através de inúmeras frentes, das quais se destacam iniciativas de imigrantes europeus, em especial na região sul do país, além de experiências pioneiras no século XIX. (PINHO, 2004; ETGETO, 2005).

Mais recentemente, como destacado em Silva *et al.* (2003), o papel do Poder Público em incentivo às cooperativas, e de outras iniciativas que ampararam seu crescimento e perenidade cresceu em importância, se antes a iniciativa era privada e, portanto, advinda de um esforço individual de uma classe de pessoas, tornou-se agora um movimento híbrido que conta também com o incentivo público. Nesse sentido, mencionam a promulgação da Lei Básica do Cooperativismo Brasileiro, de 1932, e posteriormente, a Lei nº 5.764, de 1971, à qual traz representatividade através da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) a nível nacional, e as Organizações Estaduais de Cooperativas, no nível de unidade federativa.

Para Silva *et al.* (2003), a Lei nº 5.764/71 representou um marco, já que desvinculou as cooperativas da ação estatal, e passou a tramitar projetos ligados a estas ao Congresso Nacional. Com sua evolução, hoje as cooperativas brasileiras apresentam um modelo que visa alcançar patamares competitivos em um mercado global, e esforços tem sido realizado pelas entidades de classe – como a OCB, a

Organização de Cooperação Económica (OCE), dentre outras – de forma a permitir uma maior flexibilidade a estas organizações em suas formas de atuação.

Entretanto, a criação de diversas cooperativas agrícolas também esteve atrelada a incentivos e a políticas públicas, um processo que, de acordo com Gonçalves (2016, p. 43): “[...] pode ser observado na indústria de insumos agrícolas, na indústria de processamento, transportes e logística, e na atividade de produção agrícola, com a consolidação de grandes grupos especializados na produção”, demonstrando que nunca houve uma completa desvinculação entre o aspecto público e privado dessas iniciativas.

De acordo com Calgaro (2016), o modelo brasileiro de cooperativismo tornou-se hibridizado, ou seja, aquele em que se tem o amplo amparo estatal - em suas operações, linhas de financiamento, práticas fiscais, vantagens mercadológicas, dentre outros; mas que se afasta, conceitualmente, de uma ideologia militante. Para a autora, “[...] organizações cooperativas brasileiras se voltaram ao mercado isentando-se de discussões oposicionistas relativas à posse dos meios de produção e de exploração do trabalho” (CALGARO, 2016, p. 101).

De fato, as cooperativas brasileiras, especialmente aquelas ligadas ao agronegócio, passaram por diversas transformações, até apresentar o perfil de negócios que apresenta em dias atuais. Esta migração surgiu como processo de busca de eliminação de ineficiências em um setor altamente relevante para a economia do país.

Teixeira e Roglio (2015, p. 3) apontam que, especialmente durante os anos 90, “pairou sobre as cooperativas brasileiras a sombra da ineficiência administrativa e da improdutividade operacional, destoantes do novo modelo de competição que passava a ser seguido no país”. As autoras acreditam que a abertura comercial trouxe severas dificuldades e exigiu destas organizações um elevado grau de adaptação.

2.2.1 Cooperativas Agrícolas Paranaenses: história e evolução

As primeiras cooperativas do Paraná iniciaram sua trajetória por meio do extrativismo, com iniciativas de produtores nas culturas de erva-mate e madeira. Posteriormente, o café representou grande parte das lavouras do Estado e recebeu diversos estímulos, através da participação do Instituto Brasileiro de Café (KOSLOVSKI, 2018). À época, era expressiva a participação da *commodity* em um

cenário macroeconômico, o que justificou a atenção dada pelo Poder Público (HESPANHOL; COSTA, 1995).

Foi com a queda da produção do café, em meados de 1966 em um contexto de superprodução e geadas severas no Estado, que produtores passaram a buscar por alternativas mais rentáveis. Assim, têm-se as primeiras iniciativas de moagem de soja, com destaque à Cooperativa Cocamar, que procurou desenvolver lavouras da cultura dentre seus cooperados. Apesar de mostrarem-se insipientes, as mudanças começavam, aos poucos, a modelar o novo espaço rural (FAJARDO, 2006).

Em 1971, com a criação da Lei nº 5.764/71, as cooperativas paranaenses começam a tomar um senso coletivo, donde igualmente merece destaque a criação da OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Koslovski (2018, p. 30) destaca a sinergia entre a iniciativa pública e privada, e aponta que as cooperativas, nesse sentido, auxiliam o governo em aspectos de promoção social: “Havia tudo por fazer, mas o governo tinha sérias limitações, levando-o a fortalecer as cooperativas para que estas pudessem acessar o crédito, construir armazéns e apoiar os agricultores com a infraestrutura que se fazia necessária”.

Koslovski (2018, p. 28) relata que mais projetos foram criados entre as cooperativas, que visavam, sobretudo, a unir esforços entre o meio em questões relativas à infraestrutura modal, aos avanços científicos, às novas práticas no campo, às melhorias na gestão, dentre outros. Sobretudo, o autor destaca iniciativas como o Projeto Norte de Cooperativismo (Norcoop), de 1974; ou, ainda, o Projeto Sul de Cooperativismo (Sulcoop), de 1976.

Tais projetos tiveram grande importância em um contexto cooperativo paranaense. Seus méritos, individualmente a cada cooperativa, mas também como instrumento de promoção e representatividade, evitaram – inclusive – que houvesse uma maior competição dentre estas, o que poderia ser prejudicial em uma fase de crescimento e expansão (TEIXEIRA; ROGLIO, 2015).

Posteriormente, os anos 80 representaram uma retração econômica no país, o que prejudicou as cooperativas, quer seja pela dificuldade em acesso a linhas de crédito, quer seja por um ambiente de desinvestimento macro. As dívidas de cooperativas aumentaram, e seus cooperados, na maioria produtores rurais, também se encontravam em situação de inadimplência (KOSLOVSKI, 2018).

Em uma situação institucional típica dos ajustamentos macroeconômicos iniciados nos anos 80, o Brasil aponta para grandes dificuldades de acesso a crédito, pelo sistema formal de intermediação financeira. Esta situação afeta toda a economia, mas especialmente, o setor agrícola e pecuário, dada as características de baixa liquidez, elevado grau de imobilização do capital e baixas taxas de retorno da atividade destes. (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 9).

A situação exigiu mudanças de estratégia por parte destas organizações, especialmente em relação à agroindústria, que praticamente não contava mais com subsídios oriundos do Poder Público. Nesse sentido, as indústrias de insumos, processamento e comercialização forneceram o apoio e capitalização necessária para a continuidade de suas atividades (GOLDIN; REZENDE, 1993, p. 70).

Os anos 90 marcam, desta forma, até a reestruturação econômica com o plano real em 1994, um período conturbado e com escassez de grandes investimentos para o setor agroindustrial. Teixeira e Roglio (2015) observam que, à época, pairava sobre as cooperativas a sombra da ineficiência, o que levou, inclusive, à dissolução de muitas destas organizações. Aos poucos, o reestabelecimento de práticas de gestão voltadas à competitividade fez com que o cenário se transformasse.

Assim, os anos 90 trouxeram também a industrialização de algumas destas organizações, como resposta adaptativa de várias cooperativas. Dentre várias que já se encontravam estabelecidas, somaram-se cooperativas como a C. Vale e Integrada Cooperativa Agroindustrial (FAJARDO, 2016, p. 217).

Simioni *et al.* (2009, p. 740) apontam que as cooperativas passaram por uma profunda transformação nos anos 90, buscando adequação a uma nova realidade de negócios, através da profissionalização nos serviços prestados aos seus associados e à forma como se inseriam nos mercados. No que se refere aos seus principais desafios, os autores acreditam que fatores como novas tecnologias, fidelização do cooperado, e capacidade de adequação frente às instabilidades econômicas do país fizeram diferença entre aquelas que prosperaram no setor. Os autores acima afirmam: “No Brasil, as cooperativas apresentam-se em diferentes situações: algumas em situação econômica privilegiada; outras ainda buscando formas de sobrevivência [...] e as demais, impossibilitadas de operar por causa de dificuldades financeiras”.

Desta forma, a partir do final dos anos 90 e início dos anos 2000, fez-se notar um período de crescimento expressivo para as cooperativas. Koslovski (2018, p. 40) afirma, literalmente, que, a partir dos anos 2000, estas organizações “[...]”

experimentaram um crescimento fantástico, com percentuais superiores a 10% ao ano, forte inserção no mercado e excelentes serviços prestados aos cooperados”.

O *boom* das *commodities* que aconteceu a partir dos anos 2000 representou a oportunidade necessária às crises de gestão e desestímulos econômicos que estas organizações vinham sofrendo. Gonçalves (2016, p. 42) destaca, para esse período, “a consolidação das organizações, a internacionalização dos sistemas de bases agrícola, a inovação presente em processos e produtos, inovações de natureza organizacional, a variável socioambiental e a adoção de estratégias de transparência”.

Koslovski (2018, p. 40) afirma também que tal crescimento exigiu expansão territorial, como aquelas ocorridas a partir do Paraná em direção a estados como Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Compreende-se, portanto que a empreitada demandou altos investimentos utilizados na criação e ampliação de parques industriais. Estas ampliações apesar de positivas, trouxeram novos desafios para a gerenciamento das cooperativas, com estes modelos maiores e capazes de alcançar diversas regiões, todo o processo de governança se tornou mais complexo, com especificidades para cada situação e setor.

Em anos mais recentes, as cooperativas do estado do Paraná têm realizado planejamentos em conjunto, através da coordenação da Ocepar – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná -, entidade que realiza o vínculo com o governo do Estado e entre cooperativas distintas. São exemplos de projetos o PRC 200, e o mais recente lançamento ESG + Coop, que busca trazer a estas organizações diferenciação nos quesitos de boas práticas ambientais, sociais e de governança (SISTEMA OCEPAR, 2021).

2.2.2 Especificidades e Desafios na Gestão de Cooperativas Agrícolas

O movimento de industrialização de cooperativas, que foi observado não somente no Brasil, mas também em outros países, passa a despertar atenção de pesquisadores a partir de 1990. Isso porque estas organizações possuem um perfil singular enquanto participantes do mercado e devem perseguir – assim como na teoria econômica – a maximização de seus ganhos, sem que deixem de lado o interesse de seus associados.

Naturalmente, uma mudança estrutural do tipo industrialização ou integração vertical, requer novas soluções para a organização. No caso das cooperativas, que

despontam neste contexto de simples agregadoras de produção agrícola a robustas coordenadoras agroindústrias, torna-se ainda mais imprescindível que evolua não somente seu corpo físico e estrutural, mas, sobretudo, suas formas de governança (ZYLBERSTAJN, 2002).

Neste contexto, a necessidade do equilíbrio entre os valores cooperativos e uma lógica mercantilista, voltada essencialmente ao lucro, torna-se ainda maior, já que, *a priori*, tem-se um potencial conflito de interesses entre aquilo que o cooperado deseja da cooperativa – prestação de serviços de forma eficaz – e aquilo que a integração vertical o exige. Na literatura, diversos autores corroboram com esta visão, e tomam como centro da discussão o atendimento da expectativa de retorno de seus membros, em consonância com a manutenção da competitividade empresarial (TEIXEIRA; ROGLIO, 2015; GIMENES; GIMENES, 2007; ANTONIALLI, 2000).

O quadro a seguir auxilia na compressão sobre as diferenças de uma organização do tipo sociedade mercantil e a sociedade cooperativa de forma que seja levado em conta a diferença entre a relação financeira e social de ambos os modelos.

Quadro 1 - Sociedade cooperativa x Sociedade Mercantil

Sociedade Cooperativa	Sociedade Mercantil
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores
Cada pessoa conta com um voto na assembleia	Cada cota ou ação conta um voto na assembleia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As cotas não podem ser transferidas a terceiros	As cotas podem ser transferidas a terceiros
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à participação de novos cooperados	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas

Fonte: Adaptado de MAPA (2008).

Um dos principais autores sobre o tema é Michael Cook, que busca, dentre outros aspectos, abordar em suas pesquisas sobre a governança de cooperativas,

suas especificidades, e a relação dos estudos com a teoria da Nova Economia Institucional, como em aspectos relativos à Teoria de Contratos.

Em um destes estudos, o autor buscou propor uma tipologia de arranjos institucionais de cooperativas, baseado principalmente em seu tipo de controle. O principal argumento de sua investigação é o de que modelos cooperativos podem diferir dependendo da forma como direitos de propriedade são alocados aos membros, sendo estes especificamente representados por membros, investidores e patronos. O estudo demonstra como a gestão de cooperativas e suas especificidades levam a modelos de controle de propriedade distintos daqueles comumente observados, em empresas de capital aberto, por exemplo (COOK; CHADDAD, 2004).

Zylbersztajn (2002) também investiga sobre as formas de atuação de cooperativas que exigem diferentes práticas de um modelo puramente capitalista.

Ao mesmo tempo que os princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro com as quais as cooperativas frequentemente concorrem (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 1).

Para Zylbersztajn (2002), o duplo papel que o cooperado assume dentro da organização cooperativa – ora sendo associado e produzindo os recursos a serem movimentados e modificados por esta, ora sendo gestor destes recursos e tomando decisões sobre o seu uso – cria, por sua natureza, um problema já amplamente discutido pela Teoria da Firma, ou seja, de que a não separação tende a criar ineficiências e problemas relativos ao conflito de interesses.

Assim sendo, Zylbersztajn (2002, p. 9) propõe quatro estratégias genéricas, as quais sejam suficientes para abordar, mesmo que de forma inicial, um conjunto importante de desafios típicos encontrados por estas organizações. Na estratégia da “Capitalização”, o autor aborda sobre como as cooperativas devem lidar com a “percepção dos intermediários financeiros”, a “preocupação do próprio sistema com a imagem” e a “transparência e emergência do crédito cooperativo”.

Em se tratando da estratégia de “Governança Corporativa”, o autor discute aspectos desta que são relevantes às organizações cooperativas, como as boas práticas de gestão, acesso ao capital, transparência e relação com o público interno, e auditorias. A “Fidelização dos Cooperados” diz respeito ao modo como a cooperativa

gerencia a relação de acordos com o cooperado. Para ilustrar o caso, o autor faz a hipótese de uma cooperativa que faz investimentos, e que, portanto, necessita de entregas de produção do cooperado para que os aportes sejam viabilizados; menciona, ainda, a teoria dos incentivos, segundo a qual acredita-se ser 'fraco' o elo estabelecido somente através da confiança. Assim, conclui:

O que importa para as cooperativas é a percepção de que a relação com o cooperado não pode ser tomada como estável por natureza, mas deve ser fomentada e trabalhada estrategicamente, de acordo com cada situação particular. Mecanismos formais e informais se complementam e devem ser tratados pela alta gestão da cooperativa. A participação do cooperado na rede coordenada pela cooperativa [...], os mecanismos de pagamento [...] e a utilização de tecnologia da informação pela cooperativa para monitorar o cooperado são diferentes dimensões que devem ser consideradas ao lidar com o problema (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 15).

Illiopulos (2003) discute, igualmente, a questão do oportunismo por parte dos cooperados. Para o autor, no passado as cooperativas tiveram sucesso ao definir um conjunto de regras de ordem ética, do tipo espírito cooperativo, garantindo assim o cumprimento dos contratos de cooperados. Da mesma forma, a homogeneidade de seus membros, isto é, mesmos círculos sociais, etnia, proximidade geográfica e sentimento de pertencimento, dentre outros aspectos, auxiliavam em uma obrigação moral do cooperado para com a cooperativa. Hoje, o que se tem, no entanto, é uma heterogeneidade de membros, e um tamanho maior da própria cooperativa, o que leva à necessidade de maiores mecanismos formais.

A quarta e última estratégia analisada por Zylbersztajn (2002) é a internacionalização. Segundo o autor, ao momento em que as cooperativas passaram a participar mais ativamente de pautas exportadoras, figuram como preferências dentre *trading companies* e outras empresas do ramo, por sua capacidade de coordenar inúmeros contratos. Assim faz-se importante a observação de estratégias internacionais, como aquelas voltadas à sanidade e controle de qualidade; escaladas tarifárias e ajustes ao protecionismo, além de um aspecto largamente visto, que é a exportação sem valor agregado.

Panzutti (1997) discute as especificidades da cooperativa em relação à aos diferentes modelos agroindustriais associados. Para o autor, o movimento de industrialização que o setor apresentou foi efeito da modernização no campo, em que produtores, ao tornarem suas lavouras cada vez mais produtivas e tecnológicas,

exigiram destas organizações uma maior infraestrutura, principalmente se considerada aquela voltada ao armazenamento, beneficiamento e industrialização.

Em relação às especificidades da cooperativa para com seus associados, o autor explica:

Impõe-se, então, que o sócio da cooperativa seja ao mesmo usuário ou cliente, e ao ingressar na cooperativa mantenha relação de sócio e usuário ao mesmo tempo. Isto é expresso, no direito cooperativo, pelo nome de princípio da dupla qualidade, o que implica ‘...abolição da vantagem patrimonial chamada lucro’, que (se) não existisse a cooperativa seria auferida pelo intermediário” (PANZUTI, 1997, p. 58).

Simioni *et al.* (2009, p. 741) abordam a questão do modelo cooperativo enquanto princípio ético e moral que rege tais organizações. Para estes, apesar de a organização cooperativa ter em suas raízes, valores fundamentais aplicáveis à fidelidade e responsabilidade mútua, como o princípio da boa-fé que é um dos princípios fundamentais do direito privado brasileiro, cuja função principal é estabelecer um padrão ético de conduta para as partes nas mais diversas relações obrigacionais. Compreendendo, portanto, que conflitos de interesse podem surgir à medida que os compromissos estabelecidos se situam somente em um campo informal, do tipo “acordo de cavalheiros”.

Por fim, ressaltam que enquanto o desafio de empresas privadas é o de manter a fidelização do cliente, aqui, há a necessidade da busca pelo cooperado que de certa forma se relaciona com a mesma premissa, enquanto o cliente preza pela qualidade do serviço do produtor, o cooperado preza por relações contratuais dignas. “Enquanto organizações, ambas têm investido esforços no sentido de manterem relacionamentos de lealdade mais duradouros com esses públicos” (SIMIONI *et al.*, 2009).

2.3 Estratégias corporativas de cooperativas agrícolas

Na seção 1.1, abordou-se a Nova Economia Institucional, e buscou-se referendar, de maneira específica, quais as suas contribuições sobre os motivos para uma organização, de maneira geral, realizar a integração vertical. Adiante, na seção 1.2, tratou-se das cooperativas do agronegócio e suas necessidades específicas; nesse sentido, também realizou uma revisão sobre a evolução de cooperativas paranaenses.

Esta seção tem como objetivo examinar estudos voltados especificamente às estratégias corporativas de cooperativas agropecuárias, em especial em relação à integração vertical; e abordar os principais temas recorrentes a esta literatura. A intenção é a de realizar um constructo, onde se estabeleçam as questões primordiais à gestão de cooperativas quando se trata do assunto.

Em primeiro lugar, é importante que se entenda que a literatura voltada à Integral Vertical, seja está ligada a cooperativas ou não, faz uma clara distinção entre o que são as estratégias competitivas, e o que são estratégias corporativas. Para Barney e Hesterly (2008, p. 102), as estratégias do tipo competitivas, também chamadas de estratégias no nível de negócios, são “[...] ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor”. Trata-se, portanto, de um conjunto de ações que, coordenadas, visam a obter vantagem para um único tipo de negócio ou produto; de maneira geral, é específica, em se tratando do seu alcance (DUANE; IRELAND, 2014).

Por sua vez, a estratégia competitiva do tipo corporativa diz respeito a um conjunto de negócios gerenciados pela organização, em que pese a sua coordenação para um objetivo geral. É, desta forma, mais generalista do que específica a um setor em particular, já que suas decisões envolvem, por exemplo, o portfólio de produtos e serviços aos quais a empresa irá dispor; fusões e aquisições estratégicas; decisões sobre *market share*; dentre outras (DUANE; IRELAND, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2010; PORTER, 2005).

De acordo com Porter (2005), a estratégia corporativa pode-se apresentar de quatro formas. A gestão do portfólio (1) diz respeito à diversificação de negócios em torno da organização, isto é, delimita a alçada de criação e aquisição de unidades de negócios em torno do objetivo principal. A transferência de atividades (2) é a sinergia e colaboração entre as unidades criadas e a matriz. A reestruturação (3) é a decisão que leva à transformação ou extinção de alguma atividade ou unidade de negócios. Já o compartilhamento de atividades (4) é a possibilidade em que unidades de negócios contribuem de forma sinérgica para a consecução de metas organizacionais; ou seja, trata-se da integração destas unidades.

Em outra descrição, Wright, Kroll e Parnell (2000) classificam as estratégias corporativas como sendo de fusões e aquisições; crescimento interno; integração horizontal; diversificação horizontal – relacionada e não relacionada; e integração vertical – relacionada e não-relacionada.

Em razão de mudanças disruptivas nos mercados em que atuam, as cooperativas têm adotado, ao longo dos últimos anos, estratégias corporativas, tal como a estratégia de integração horizontal que entra no aspecto de fusões e aquisições anteriormente citados, ou a integração vertical que é uma estratégia de expansão, escolhendo a melhor com o intuito de manterem-se competitivas em determinado cenário. Com isso, a principal reação destas organizações é a busca pela diferenciação em seus produtos e serviços, o que deve, sobremaneira, permitir que esta tenha acesso a melhores margens, maiores mercados e vantagem competitiva sobre a concorrência (NILSSON; SVENDSEN; SVENDSEN, 2012; NILSSON; OHLSSON, 2007).

2.3.1 Estratégia Corporativa de Integração Vertical

A integração vertical é a estratégia onde a organização alia diversos estágios de atividade, sejam estes a montante, ou seja, “para trás” do negócio principal desenvolvido; ou a jusante, “para frente” do elo da cadeia (BARNEY; HESTERLY, 2010). Para Britto (2002), as principais razões que levam uma organização a se integrar verticalmente são: (a) devido aos seus custos de transação; (b) para resolução de problemas de perfil técnico; (c) para obtenção de uma maior eficiência econômica; e (d) devido ao acirramento da competição nos mercados em que atua.

Illiopoulos (2003) aponta que os estudos sobre integração vertical em cooperativas têm sido abordados desde os anos de 1940. No entanto, tais estudos focavam em discutir se cooperativas representavam, por sua natureza, uma forma de integração vertical entre produtores, isto é, simplesmente a extensão daquilo que uma propriedade rural já representava. Somente na década de 1970 foi que autores abordaram as cooperativas como uma empresa, e em 1980, veem-se várias teorias postulando a integração vertical nas cooperativas sob a análise da Nova Economia Institucional.

Gonçalves (2016) observa sobre os problemas que podem surgir à medida que a verticalização implica em maior especificidade dos ativos envolvidos.

Isso é um grande problema para a cooperativa, que geralmente mostra-se uma organização eficiente quando o nível de especificidade de ativos é baixo na fase de processamento comparado à fase de produção agrícola. Quando o mercado requer um nível alto de especificidade de ativos na fase de processamento, a cooperativa agrícola se encontra em uma posição

desfavorável em relação às empresas convencionais, principalmente porque o poder de decisão sobre a alocação dos novos investimentos na cooperativa é difuso (GONÇALVES, 2016, p. 50).

Nilsson, Svendsen e Svendsen (2012) apontam diferentes fatores determinantes à integração vertical de cooperativas. Os autores explicam que, em sua própria trajetória, as cooperativas tendem a se descapitalizar, por fatores tais como a aversão ao risco por parte de seus cooperados. Uma vez descapitalizadas, as cooperativas devem recorrer a fontes de financiamento diferentes de seus próprios membros, que preferem investir em suas próprias estruturas, ao invés de financiar projetos da organização.

Adicionalmente, a própria cooperativa não pode tomar parte de grandes riscos, o que é requisitado por seus próprios membros. “Mesmo assim, as cooperativas assumem grandes riscos ao seguir estratégias de integração vertical e horizontal, especialmente porque seu montante de capital próprio é frequentemente limitado” (NILSSON; SVENDSEN; SVENDSEN, 2012, p. 191).

2.3.2 Aspectos Relevantes às Novas Estratégias de Integração Vertical

Ao início desta seção, discutiu-se sobre as estratégias corporativas de cooperativas agrícolas. Com isto, buscou-se, em uma perspectiva histórica, mostrar como foram os primeiros movimentos estratégicos ao longo do tempo, com vistas à inserção destas organizações no mercado; e em dias atuais, mostrar como estas organizações têm adaptado suas formas de atuação de tal forma que se mantenham competitivas em um mercado globalizado.

De acordo com Gonçalves (2016, p. 42), “o início dos anos 2000 consolidou o quadro de significativas alterações e ajustes nas estratégias das organizações que atuam nos sistemas agroindústrias”. Em sua literatura, a autora aborda aspectos que incluem, mas não se limitam, à consolidação das organizações; variável socioambiental, inovação, transparência e relação entre cooperativa e cooperado. Com isto, a investigação da autora rebuscou sobre os aspectos principais que foram ímpares na construção de estratégias destas organizações.

Desta forma, a presente seção buscou luz à forma com que se deram os trabalhos de Gonçalves (2016); buscando, no entanto, um foco que diz respeito à aspectos relevantes às novas estratégias de Integração Vertical.

Abordaram-se, assim, a sucessão familiar e geracional; a inovação presente tanto na gestão quanto nos processos de cooperativas; a governança corporativa quem tem mostrado efeito benéfico sobre a gestão atual destas organizações; as políticas setoriais e acesso ao crédito, que têm sido importantes fatores para o financiamento e planejamento de crescimento; a diversificação e especialização, presente nas estratégias de crescimento com vistas à inteligência de mercado; e a internacionalização e consolidação, que tem sido fatores externos que levam a uma mudança do status quo.

2.3.2.1 Sucessão familiar e geracional

A sucessão familiar é um aspecto bastante importante a se considerar a respeito de propriedades de associados de uma cooperativa. Como demonstra Zylbersztajn (2002), o sucesso de uma cooperativa depende fortemente da presteza e fidelidade dos cooperados a respeito da entrega de suas produções à cooperativa, sem a qual ela não poderia exercer suas funções.

De acordo com Corte *et al.* (2018), o processo de sucessão familiar é aquele em que os patriarcas da família passam o controle aos seus herdeiros, que se tornam assim sucessores do negócio familiar. Para os autores, este processo pode ser feito com um planejamento por parte dos envolvidos, onde todos os aspectos legais e do próprio gerenciamento são transmitidos à geração vindoura, o que torna este muito mais eficiente e proveitoso; ou, de outra forma, após vida, onde, sem a participação de todos os envolvidos, conflitos de interesse e desentendimentos em um âmbito familiar podem fazer com que o resultado, qual seja a sustentabilidade da organização – seja comprometido.

A literatura sobre o tema converge para o entendimento de que a organização cooperativa é a extensão da propriedade rural. Assim sendo, a propriedade familiar é o início de seus negócios – de onde advém boa parte das *commodities* agrícolas, como soja, milho, dentre outras -; que, posteriormente, serão beneficiadas, processadas, transformadas e comercializadas. É de boa prática que estas organizações tomem para si os aspectos familiares de seus associados, estabelecendo relações de confiança com aquela que será a próxima geração a gerenciar e se associar; garantindo, assim, a sustentabilidade da própria cooperativa (MEDEIROS *et al.*, 2020; DREBES; SPANEVELLO, 2017; SIMIONI *et al.*, 2009).

Sendo assim, autores como Medeiros *et al.* (2020) reconhecem que os desafios inerentes à sucessão familiar em propriedades rurais dizem respeito não somente à família, mas podem impactar a toda uma cadeia produtiva, à medida que aportes financeiros e promessas futuras de investimentos foram realizados a partir da condição de entrega produtiva ligada à propriedade familiar. Dentre estes investimentos, podem ser descritos àqueles próprios da integração vertical.

A eficiência dos associados da cooperativa também confere eficiência à própria cooperativa, pois não há como dissociar essas duas organizações. Cada associado é uma empresa que possui o papel de crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo. Enfim, a qualificação do quadro social faz parte da visão sistêmica, porque contribui para o crescimento de cada um individualmente, dos grupos e da sociedade como um todo (SIMIONI *et al.*, 2009, p. 744).

Ainda, outros aspectos são levantados por autores, sobre a forma como a sucessão deve ser realizada. Para estes, o ideal é que a transição geracional seja feita de forma efetiva e considerando aspectos tais como os anseios do sucessor e do patriarca da família; a continuidade dos negócios; a profissionalização e capacidades relativas ao sucessor; dentre outros. É preciso, portanto, que o processo de sucessão seja feito de forma planejada, em que se busque garantir a continuidade da liderança em posições-chave (MEDEIROS *et al.*, 2020; FROELICH *et al.*, 2011; DREBES; SPANEVELLO, 2017).

Nesse sentido, é preciso que a cooperativa se envolva diretamente no planejamento sucessório familiar. Boessio e Doula (2017) realizaram uma pesquisa na Cooperativa Agropecuária de Patrocínio – COOPA/MG -, onde buscam compreender como são percebidos os incentivos, pelas famílias de associados, de cooperativas ao planejamento sucessório. Em relação aos problemas vinculados à cooperativa, foram identificados que há, na percepção familiar, problemas tais como a falta de atratividade para o jovem; falta de interesse por parte dos próprios herdeiros, e necessidade de exposição de vantagens. Em conclusão os autores afirmam:

A falha nas atividades de capacitação sobre gestão da propriedade dirigidas tanto aos cooperados quanto aos filhos jovens teve prevalência nas entrevistas, pois como exposto pelas famílias entrevistadas, ninguém quer ficar em um “rural” não rentável ou não desenvolvido. Almeja-se tecnologia, [...] tudo aquilo que se tem em outros espaços e que hoje se traça como metas do desenvolvimento rural sustentável. Dessa forma, a cooperativa torna-se ferramenta fundamental para o fomento de aprendizagem que promova conhecimento de novas técnicas [...]” (BOESSIO; DOULA, 2017, p. 456).

Medeiros *et al.* (2018) realizaram uma investigação onde buscam responder à seguinte indagação: é possível que as cooperativas influenciem o processo sucessório de propriedades rurais? Os autores acreditam que a questão da sucessão familiar é um problema recorrente em se tratando de famílias associadas ao cooperativismo, em que se tem um grande entrave entre os sucessores da família e o patriarcado. Assim, sugere-se um papel central à cooperativa, como uma espécie de moderadora do PS de famílias produtoras, em que pela sua proximidade e capacidade técnica, atribuem-se questões relativas à resolução de conflitos.

Para a consecução de seus objetivos, Medeiros *et al.* (2018) utilizam uma ferramenta de estudo quantitativo com análise de regressão, onde obteve-se uma amostra de 230 membros, com amostragem final de 217 entrevistas. Com isto, os autores testam cinco variáveis descritas como principais causas na falha de propriedades rurais na literatura, sendo estas: a falta de sucessores nas fazendas, gerada principalmente pela falta de diversificação nas atividades da mesma; o fator “financiamento”, que constitui um entrave à medida que impede que o jovem produtor tenha sua renda igualitária, e impossibilita também a diversificação; o planejamento sucessório; acesso a programas das cooperativas, donde se obtém o interesse do jovem pela cooperativa e também por atividades da propriedade rural; e por fim, o fator “tamanho da propriedade”, que constitui uma variável que contribui à sucessão familiar à medida que esta oferece maiores recursos para incremento de renda.

2.3.2.2 Governança corporativa

Os primeiros estudos a respeito da Governança Corporativa (GC) possivelmente são remetidos aos trabalhos de Berle e Means (1932), em um artigo chamado *The Modern Corporation and Private Property*, em que os autores abordam como questões relativas aos interesses dos proprietários de uma empresa – seus acionistas ou equivalentes – e aos interesses de seus executores – gestores, diretores e afins –pode divergir, resultando assim no conflito de agência. Para Andrade e Rosseti (2004, p. 59), “os gestores podem estar interessados em outros objetivos, que vão da segurança das operações, sob alta aversão a riscos, até a elevação de seus próprios ganhos”.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os

relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2012).

Sendo assim, o foco de estudos da GC é a relação possivelmente conflituosa, existente entre o detentor do capital, e aquele que executa ações perante este, com vistas à maximização do lucro (SILVA, 2006). Por definição, a cooperativa apresenta um denominador e agravante ao potencial conflito de interesses, já que pela figura do sócio, tem-se o gestor e proprietário das ações a que está se constitui. A boa-governança diz respeito à separação entre estes dois papéis, ao passo que sua negligência deve acarretar problemas tais como perda de eficiência operacional, oportunismo, falta de profissionalismo na gestão, nepotismo, e má-conduta profissional (BORGES; DOMINGUES, 2017; BIALORSKORSKI; NETO, 2012; CRUZIO, 1999).

Zylbersztajn (2002) aponta que apesar da GC ter como raiz o estudo dos conflitos em empresas de capital aberto, o seu exercício, por parte de cooperativas, pode acarretar em um desempenho superior da gestão, à medida que a adoção de boas práticas requer um maior nível de especialização, mecanismos de controle por parte dos gestores e acionista – leia-se aqui “cooperados” –, acesso a recursos de financiamento, práticas voltadas à transparência da cooperativa em relação ao público e ao associado, e decisões de melhor qualidade. O autor argumenta: “Para o caso das cooperativas, a preocupação com governança corporativa é mais importante do que para empresas de acionistas, posto que ela carece do mecanismo controlador de mercado para resolver ou mitigar os seus problemas de agência” (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 14).

Para Bialoskorski Neto (2009), o interesse de cooperativas por assuntos ligados à GC advém da evolução global de suas relações comerciais. Com sua evolução, e competindo por mercados globais com empresas de capital aberto, naturalmente a necessidade de ferramentas ligadas à GC - tais como a gestão profissionalizada, a adoção de maiores níveis de transparência e a prestação de contas – surgiram.

Recentemente, a literatura tem buscado estabelecer questões relativas à Governança em temas recorrentes às especificidades da gestão cooperativa. Especificamente, autores investigam temas ligados aos modelos de controle

estabelecidos por cooperativas (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013; BIALOSKORSKI *et al.*, 2012); determinantes e variáveis de sua estrutura de gestão e propriedade (COSTA, AZEVEDO E CHADDAD; 2012); e problemas relacionados ao conflito de agência entre cooperativa e cooperado (ILIOPOULLOS; COOK, 2013; ZYLBERSZTAJN, 2002; ÖSTERBER; NILSSON, 2009).

Chaddad e Iliopoulos (2013) investigam sobre os modelos estabelecidos para controle e gestão de cooperativas. A fim de estabelecer um modelo que permita comparações e avaliações sobre os principais aspectos da gestão de cooperativas, os autores descrevem, em um primeiro momento, as diferenças entre a gestão de corporações abertas, propriedades privadas, fundos de gestão e cooperativistas.

Na sequência, Chaddad e Iliopoulos (2012) preocupam-se em descrever modelos genéricos, vistos em continentes específicos – Europa, Oceania, América do Sul e América do Norte – adotados por cooperativas. Os modelos são descritos a seguir:

1. *Modelo Tradicional*. Também chamado pelos autores de modelo de quase-integração, este modelo constitui, pela Assembléia Geral, direitos de decisão a um pequeno grupo de membros. Operacionalmente, constitui-se uma Assembléia Geral, que é o órgão máximo da cooperativa. Esta, por sua vez, elege os membros do conselho de administração e do conselho fiscal. O comentário dos autores é de que este é um modelo amplamente visto em pequenas cooperativas.

2. *Modelo Tradicional Estendido*. Este modelo considera a delegação de direitos de gestão e gerenciamento a um corpo técnico qualificado, figurados pelos diretores e gerentes profissionais. Tais cargos, no entanto, são postulados pelo conselho de administração. Neste modelo, considera-se a separação entre a gestão operacional e estratégica. Orsatto (2018, p. 37) afirma que “a separação sugere, portanto, que os cooperados estão delegando mais poder de decisão com consequente redução no nível de controle dos mesmos”.

3. *Modelo Gerencial e Corporativo*. Neste modelo, os cooperados abrem mão de exercer quaisquer tipos de cargo ligados à gestão, e passam a operar em um controle que os autores chamam de *ex post*, ou seja, aquele em que há simplesmente o monitoramento da gestão e resultados da diretoria executiva.

Casagrande e Mundo Neto (2012) atribuem o uso da GC como um dos fatores de sucesso ao que chamam de Nova Geração de Cooperativas (NGC). Os autores explicam que o termo se refere àquelas cooperativas que, ao adotarem um modelo de

gestão mais profissionalizado, sem que isso significasse o rompimento com os valores cooperativistas, garantiram sua continuidade e crescimento nos negócios. Explicam, ainda, que a NGC se caracteriza pela busca da excelência em gestão, ao adotar modelos que busquem melhorias contínuas, de acordo com aquilo que se é exigido pelos mercados.

2.3.2.3 Inovação em processos e produtos

A literatura clássica cometeu um equívoco ao não considerar a dimensão da inovação em produtos e processos, a qual foi um fator chave para que novos mercados fossem criados, e que principalmente, necessidades básicas da população fossem supridas, tais como a oferta de alimentos. No agronegócio, os exemplos envolvem a adoção de novas tecnologias, que tornaram o campo mais produtivo, e transformaram o setor em aspectos conhecidos, mais recentemente, como aqueles voltados à questão socioambiental (GONÇALVES, 2016).

Os mecanismos de inovação nos sistemas de base agrícola, tal como em outras atividades da economia, podem concretizar-se na forma de novos produtos, novos processos ou podem ter caráter organizacional, fruto do desenho de formas alternativas de estruturação dos negócios e de organização das transações complexas. Os processos de inovação são alavancados pelo surgimento de tecnologias que causam impactos nos sistemas existentes, levando à sua parcial ou total redefinição (GONÇALVES, 2016, p. 45).

O conceito de Schumpeter (1976) pode ser entendido como aquele mais abrangente, e, portanto, de comum acordo entre toda a literatura sobre inovação. Para o autor, há pelo menos cinco tipos de inovação, que se apresentam: 1) sob a forma de um novo produto ou serviço; 2) inovação em um processo indústria; 3) abertura de novos mercados; 4) desenvolvimento de novas fontes de suprimento; e 5) mudanças na gestão da organização, em sua forma de realizar transações. Sob estes aspectos, pode-se dizer, também, que a inovação apresenta a forma incremental ou radical, sendo que a primeira aprimora aquilo que já existente dentro de uma organização ou de um processo em específico, e a segunda apresenta rupturas totais com o “antigo”.

Em um contexto de acirramento de competição e complexidade nos mercados e altos níveis de ganhos de escala e produção industrial, a gestão da inovação, em dias atuais, deixa de ser um requisito desejável à organização, e passa a ser

necessário. Da mesma forma, se em outros tempos obtinham-se vantagens competitivas em pequenas inovações incrementais, hoje, cada vez mais, exigem-se inovações disruptivas para que se alavanquem os mesmos resultados (DAY; REBSTEIN, 1999).

Para Garcia *et al.* (2018, p. 7), no cerne da organização cooperativa há um desafio idiossincrático, ao qual os autores nomeiam “mudar para não mudar”, ou seja, há a busca pelo novo, em termos mercantis e de pressões externas, sejam estas pelos mercados em que atuam, ou aquelas advindas dos próprios associados; ao mesmo tempo em que constitui-se, em seu próprio constructo, um perfil pouco arrojado de negócios, em que pese a sua própria gestão compartilhada e o desafio do alinhamento de interesses privados e associativistas.

2.3.2.4 Políticas setoriais e acesso ao crédito

Desde seus primórdios, o cooperativismo no Brasil mostrou-se intrinsecamente ligado à figura estatal, e autores como Setti (2011) e Koslovski (2018) atribuem às cooperativas um modelo de desenvolvimento socioambiental, ao qual o Estado, desde meados dos anos 60, buscou apoiar através de parcerias, políticas setoriais, linhas especiais de crédito, legislação própria, dentre outras iniciativas. Para Dias e Fajardo (2018, p. 214), “pode-se afirmar que este vínculo se sustenta através de políticas públicas aplicadas a este setor”.

O regime militar brasileiro, que havia assumido o governo em 1964, pretendia estruturar e modernizar toda a economia brasileira, inclusive a agrícola, tornando-a mais eficiente e produtiva. Na visão do governo central, o cooperativismo era um instrumento para cumprir essa finalidade, tendo por base experiências exitosas principalmente em algumas colônias do Paraná e do Rio Grande do Sul. Com isso, as reformas lideradas pelo governo também alcançaram a agricultura e o cooperativismo (SETTI, 2011, p. 27).

O modo com que as cooperativas se estabeleceram no Brasil difere de outros países. Isso porque, em um primeiro momento, houve uma intensa tutela do Estado através do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a qual monitorava o funcionamento destas organizações (KOSLOVSKI, 2018); e após, a própria legislação classificou estas entidades em complexos conjuntos, em uma organização nacional, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB; do qual resultou uma arquitetura legal, que também é composta por 27 organizações estaduais (COSTA; STOBERL, 2016).

Da mesma forma, no Brasil as sociedades cooperativas são regidas por legislação própria, como lembra Stöberl (1999, p. 50 – 51):

[...] no Brasil a sociedade cooperativa é regida pela Lei Federal 5.764/71, recepcionada pela Constituição federal, através do princípio da recepção, lei genérica, porém bastante explicativa e elucidativa, de onde se abstraem importantes conceitos, pesos e contrapesos, reguladores da vida societária adequando a cooperativa no Brasil aos princípios mundiais. Mas, a maior contribuição dessa legislação, é o fato de restringir a tributação apenas àqueles atos praticados pela cooperativa com pessoas que não integrem o corpo associativo da cooperativa, ou os atos praticados fora dos objetivos sociais [...].

Koslovski (2018) aponta que as cooperativas estiveram sob tutela do Estado até a promulgação da Constituição de 1988, onde o poder público exercia, através deste, um papel de fiscalização, intervenção e até mesmo liquidação de cooperativas que não apresentassem atuação de acordo com a legislação.

Nesse sentido, a Ocepar – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - nasceu como o intuito de congrega os esforços e estabelecer uma representatividade entre as diversas entidades existentes. Com seu estabelecimento em 1971, a entidade mesclou sua história com o desenvolvimento do agronegócio no estado, haja visto sua influência política e agregadora sobre as cooperativas (PARANÁ COOPERATIVO, 2012).

Gonçalves e Vegro (1994) atribuem o desenvolvimento das cooperativas à própria relação que estas mantinham com o Estado. Os autores explicam que o desenvolvimento ligado à integração total não atingiu a todas estas organizações, e que até os dias atuais, perduram diferenças entre aquelas que atingiram novas escalas de produção, a montante e a jusante, e aquelas que simplesmente fornecem o apoio básico ao cooperado, em aspectos inerentes à comercialização e recepção de safras.

Desta forma, exemplificam, com a situação de cooperativas tritícolas, em comparação a cooperativas ligadas ao café: estas, com um monopólio estabelecido, detinham poder e preferência na aferição de benefícios; aquelas, concorrentes em um mercado pulverizado e sem possibilidades de fidelização, não obtinham tais benefícios. “Daí o maior compromisso dos cooperados com essas organizações. Isso também explica o maior desenvolvimento estrutural e econômico das cooperativas de trigo em relação as de café” (GONÇALVES; VEGRO, 1994, p. 63).

Em decorrência deste e de outros fatos, as cooperativas paranaenses desenvolveram um sistema próprio de funcionamento, baseado nos pilares do cooperativismo não somente em seu escopo particular de atuação, mas também buscando manter relacionamento conjunto com seus pares. Em 1972, por exemplo, a Ocepar criou um importante Centro de Pesquisas, financiado em conjunto pelas organizações participantes, que tinha como responsabilidade o desenvolvimento tecnológico do agronegócio, no que dizia respeito ao interesse de seu grupo (OCEPAR, 2021).

O acesso ao crédito pelas cooperativas foi, igualmente, de fundamental importância ao seu desenvolvimento e fez com que projetos ligados à integração vertical pudessem emergir nestas organizações. Dias e Fajardo (2018) relatam sobre como as cooperativas, em um cenário paranaense, demonstraram um fraco desempenho nos anos 80, em uma década que ficou conhecida como 'a década perdida do cooperativismo'. De acordo com os autores, a crise que agravou estas organizações durante os anos 80 e boa parte dos anos 90, e que levou muitas destas à situação de insolvência ou até mesmo de dissolução, deve-se, dentre outras coisas, à escassez de crédito sofrida pelo setor.

Nos anos 90, após o equilíbrio inflacionário, foi criado o Programa de Revitalização das Cooperativas, voltado especialmente àquelas organizações de grande porte. Este programa se revelou de extrema importância a seus beneficiados, uma vez que os retirou de situações de insolvência (DIAS; FAJARDO, 2018).

Cazarotto e Pereira (2012) consideram que a evolução e consolidação de cooperativas paranaenses, após o período descrito por Dias e Fajardo (2018) tem relação direta com as ações voltadas ao setor pelo BRDE – Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul. Através de seu fomento e apoio técnico, a instituição distribuiu aportes financeiros às cooperativas, que permitiram suntuosos investimentos, em sua maioria, em parques industriais. Ao analisarem valores agregados de investimentos na região sul no quadriênio 2006 - 2009, Cazarotto e Pereira (2012, p. 168) afirmam:

É importante apontar que mais da metade do valor contratado, em 2008 e 2009, ocorreu no Paraná. Considera-se que o contínuo crescimento do faturamento das cooperativas nessa década teve relação direta com a realização de novos investimentos, pois as cooperativas aumentaram suas exportações e passaram a industrializar uma maior parcela de seus produtos, o que faz acreditar que isso demanda mais investimentos. A maior

capacidade de produção contribuiu para o crescimento das exportações de diversos produtos, em muitos casos expandindo as vendas de itens com maior intensidade de industrialização e/ou valor agregado.

Por fim, cabe salientar que, por seu agigantamento, em especial no Estado do Paraná, é por certo que as cooperativas possuem um papel influente em diversos setores em que são atuantes, o que é facilmente comprovado por números de produção, exportação, e faturamento, bem como aspectos sociais. Este perfil foi, e vem sendo construído, dentre outros fatores, através de políticas setoriais e acesso ao crédito, que beneficiam e vêm de encontro a anseios destas organizações, e também do Poder Público (KOSLOVSKI, 2018).

2.3.2.5 Diversificação e especialização

A complexidade dos mercados e acirramento da competição exige com que organizações realizem esforços com a finalidade de ampliar, ou ao menos, manterem seu tamanho nos setores em que atuam. Estratégias ligadas à diversificação e especialização emergem como resposta de um ambiente interno, frente à externalidades que requerem ações deliberativas ou emergentes, ou seja, aquelas que partem de um planejamento pré-definido, ou são requeridas por fatores externos (LUCE; BORGES JR., 2000; MINTZBERG, 2000; FERREIRA, 2002).

A teoria clássica, baseada nos custos de agência e oportunismo, assevera que a organização faz a escolha por estratégias de diversificação em consonância com os interesses de seus proprietários, ou seja, de maximizar o valor da empresa. “Assim, os agentes investem em projetos de diversificação, visando futuros aumentos de salários e à redução de risco de emprego, na medida em que isso exige que a firma aumente a demanda por suas habilidades particulares” (FERREIRA; BRAGA, 2004, p. 37).

Bialoskorski Neto (2000, p. 76) aponta que, atualmente, há uma tendência para a aglutinação de cooperativas, através de estratégias fusão e incorporação. O autor observa que o Estado de São Paulo apresentou uma redução de 20,93% no número de cooperativas na última década, e ressalta: “Esta tendência ou estratégia de negócios não é privilégio das cooperativas paulistas, [...] as cooperativas norte-americanas também apresentam estas mesmas tendências de negócios”.

Para Barni e Brandt (1992), há uma tendência pela diversificação de atividades em cooperativas, sendo que estas a realizam aumentando unidades de produção,

avançando a montante para setores de consumo, ou ainda criando novas unidades de processamento. Os autores apontam que o objetivo das organizações, nesse sentido, seriam a busca de ganhos de eficiência, o aumento de sua participação no mercado, ou ainda aspectos específicos ao seu ambiente interno, como o atendimento à expectativa e à gama de serviços aos seus cooperados.

Hendriske e Oijen (2004) consideram que a literatura específica à diversificação em cooperativas é inexistente. Ainda assim, conforme relatam, há teorias que fornecem pistas sobre as motivações para esta escolha estratégica por parte desse tipo de organização, sendo:

1. *Perspectiva do Poder de Mercado*, segundo a qual uma organização pode conseguir ou manter vantagens competitivas caso configure um monopólio ou semi-monopólio;

2. *Perspectiva da Teoria de Agência*, segundo a qual o agente executor (gerente) realiza a diversificação por motivos próprios, na qual este investe em projetos que visam aumentos salariais e redução do risco de emprego, por exemplo;

3. *Perspectiva da Contingência Estratégica*, segundo a qual organizações diversificam de forma contingente, em resposta à fatores de mercado que assim o requerem, como mau desempenho no setor ou barreiras legais;

4. *Perspectiva da Visão Baseada em Recursos*, que determina a diversificação como uma alocação de recursos feita de forma oportuna, onde são explorados recursos valiosos e/ou de difícil acesso ou reprodução;

5. *Perspectiva da Economia de Escopo*, onde a motivação da firma para diversificar é beneficiar-se de vantagens ligadas à economia de escopo, como a redução de custos relativos.

Para Costa e Souza (2012, p. 2), o alcance a elementos da economia de escopo é a própria *raison d'être* de uma estrutura cooperativa, já que ao coordenarem contratos de produção relativos à entrega de seus associados, estas organizações capacitam os produtores a se integralizarem verticalmente, o que não seria possível caso isto fosse feito de forma individual. Adicionalmente, “[...] a própria relação cooperada e cooperativa delineada através de contratos tem como objetivo reduzir a assimetria de informação e o comportamento oportunista”.

3 METODOLOGIA

As etapas da pesquisa do presente trabalho constituem uma metodologia com vistas à melhor obtenção de dados para análise e diagnóstico da integração vertical das cooperativas em estudo.

As próximas seções buscam explicar a construção da metodologia, em especial discutindo sobre a base teórica para o modelo de avaliação da integração vertical, seleção da cooperativa modelo e construção do modelo matemático.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à sua classificação, trata-se de pesquisa aplicada. De acordo com Silva e Menezes (2005), este tipo de pesquisa tem como foco soluções práticas, de acordo com objetivos específicos que tratam de seus problemas.

A abordagem do problema é quanti-qualitativa, tendo em vista que utilizará do método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) para avaliação de aspectos ligados à integração vertical de cooperativas. Classifica-se desta forma, pois em uma primeira etapa, busca-se por elementos qualitativos, que dizem respeito à narrativa das escolhas estratégicas da organização, em especial no que diga respeito à sua integração vertical; para após, através da tabulação de dados e aplicação da ferramenta AHP, obterem-se dados quantitativos, analisados de forma estatística.

Para Gil (2010), a pesquisa aplicada visa proporcionar maior familiaridade com o problema, sendo que esta pode utilizar de levantamentos bibliográficos, entrevistas ou ainda o estudo de caso.

Nesse sentido, para o **objetivo específico a**, ou seja, *descrever as principais perspectivas, de acordo com a literatura, que levam cooperativas agrícolas à integração vertical*, far-se-á uma busca pela literatura existente sobre o tema, a fim de levantar aspectos que permeiem a construção da estratégia de integração vertical em cooperativas agrícolas.

Em relação ao **objetivo específico b**, qual seja *selecionar uma cooperativa-modelo, para explicar os aspectos-chave de verticalização do setor no estado do Paraná*, utilizou-se, para a presente pesquisa, a ferramenta do estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real,

especialmente quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão claramente definidos”.

Para a consecução do **objetivo específico c**, *descrever o processo de verticalização da cooperativa selecionada, segundo as variáveis específicas ao seu ambiente interno e externo*, fez-se necessário da pesquisa documental a materiais ligados à história de negócios da cooperativa – tais como revistas, boletins, publicações de artigos, dentre outros. Da mesma forma, descrição histórica do planejamento estratégico da organização e suas nuances em relação à escolha estratégica, em termos qualitativos, fazem necessários que se tenham procedimentos técnicos do tipo survey. Desta forma, houve o uso de questionários aplicados a gestores em níveis hierárquicos elevados das cooperativas, com o intuito de obter respostas opinativas dos mesmos (MIGUEL et al., 2012).

Por fim, sendo o **objetivo específico d** *avaliar o processo de verticalização da cooperativa selecionada, de acordo com as perspectivas levantadas*; optou-se pelo uso da ferramenta de tomada de decisão em múltipla escolha Analytic Hierarchy Process (AHP). A escolha do método AHP deve-se à sua capacidade de atestar a consistência de dados traduzidos em numerários quantitativos, e que permitam mensurar as respostas obtidas através de questionários direcionados a gestores das cooperativas.

De forma geral, e do ponto de vista de seu objeto, pode ser classificada como pesquisa de campo. Define-se desta forma, devido ao fato de que após a revisão bibliográfica de elementos relevantes à pesquisa, fez-se necessário a investigação in loco, em que foi realizada a entrevista de pessoas ligadas às organizações selecionadas. Lopes (2006) explica que este tipo de pesquisa consiste como aquela em que o pesquisador vai a campo para coletar informações sobre como um evento acontece, onde são usadas ferramentas tais como a entrevista, questionários, depoimentos, dentre outros.

3.1.2 Universo Amostral

No ano de 2020, segundo levantamento do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, o agronegócio foi responsável por 33,9% do Produto Interno Bruto (PIB) do estado do Paraná (IPARDES, 2020).

A população observada trata de cooperativas, ligadas ao agronegócio, estabelecidas no Estado do Paraná, as quais compõem um total de 69 cooperativas. Sobre elas foi aplicado um sistema de pontuações, que buscou determinar, em termos de integração vertical e aspectos socioeconômicos, as cooperativas em relação a determinados critérios, do qual foi selecionada a organização com maiores pontuações. Os critérios referem-se a aspectos inerentes à sua verticalização, donde entende-se que cooperativas com maior grau de integração vertical forneçam um melhor objeto de estudo.

Em relação à seleção da amostra, como se trata do próprio objetivo específico C, será abordada à frente, no tópico 3.3.

3.2 Base Teórica para Construção da ferramenta de Análise de Integração Vertical

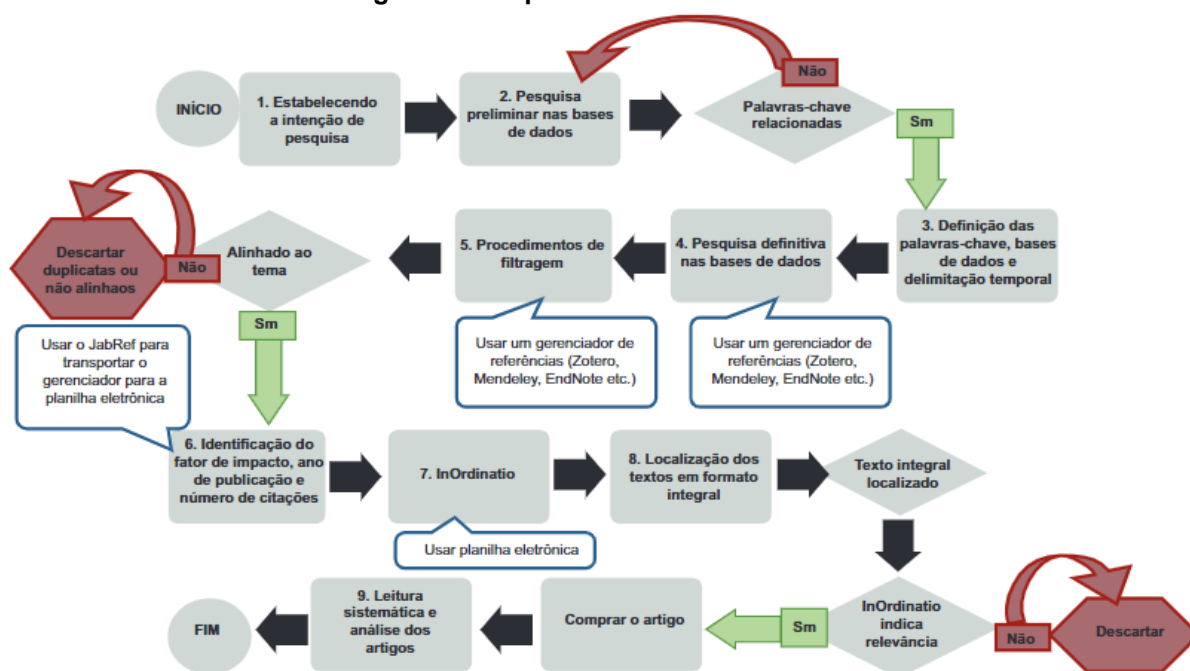
O objetivo específico a é “*descrever as principais perspectivas, de acordo com a literatura, que levam à Integração Vertical*”. Nesse sentido, a revisão bibliográfica sistematizada, realizada de acordo com o método *Methodi Ordinatio*, buscou por artigos que fornecessem aspectos-chave na adoção da estratégia do tipo Integração Vertical em Cooperativas.

Para realizar a pesquisa bibliográfica e classificação das fontes, foi escolhido o método nomeado de *Methodi Ordinatio*. O método em questão tem como principal objetivo qualificar artigos, de forma sistematizada, utilizando de etapas específicas.

De acordo com o método *Methodi Ordinatio*, há três critérios-base de análise para que se estabeleça a importância de uma publicação científica, quais sejam: a) o número de citações; b) o fator de impacto e c) o ano da publicação. Pagani *et al.* (2017) consideram que o alcance nas citações de um trabalho é o próprio reconhecimento que a comunidade científica atribui a este.

Da mesma forma, os autores consideram o ano de pesquisa como um fator qualificador, já que, quanto mais recente esta se apresentar, maiores são as possibilidades de avanço no tema em questão. “Além disso, há grande probabilidade de que os artigos mais recentes sejam baseados em metodologias que já foram validadas, o que os torna ainda mais valiosos” (PAGANI *et al.*, 2017, p. 168).

O *Methodi Ordinatio* consiste em nove etapas sequenciais, ilustrados pela figura a seguir:

Figura 2 – Etapas do *Methodi Ordinatio*

Fonte: PAGANI *et al.*; 2017, p. 169.

A Etapa 1 consiste no estabelecimento da intenção de pesquisa. Torna-se importante, uma vez que o pesquisador pode não ter tanta familiaridade com o tema, tornando-se assim ferramenta de verificação do estado da arte. Na Etapa 2 o pesquisador faz uma busca preliminar com palavras-chave em uma base de dados, utilizando para isto de um gerenciador de referências, como Mendeley ou Zotero.

Na Etapa 3 há a definição de combinação de palavras-chave e das bases de dados a serem utilizadas, de acordo com aquelas que apresentam maiores volumes de publicação. Nas Etapas 4 e 5, são feitas as buscas finais nas bases de dados, e realizados os processos de filtragem, onde são a) eliminados os processos de filtragem; b) feita a leitura do título e c) eliminados livros e capítulos, por não haver classificação de fator de relevância para estes.

A Etapa 6 consiste da verificação de fatores de impacto, em métricas tais como SJR e JCR. Pagani *et al.* (2017, p. 172) apontam que “esta etapa pode ser desenvolvida simultaneamente com a etapa 8, cuja tarefa é buscar os trabalhos em formato integral”.

As Etapas 7 e 8 consistem na classificação dos artigos pelo InOrdinatio e na localização dos trabalhos em formato integral. Por fim, a Etapa 9 é onde o pesquisador

realiza a leitura sistêmica e análise dos artigos, atribuindo a estes critérios pertinentes à pesquisa, bem como valores pessoais. “Recomenda-se que seja estabelecido um limite temporal maior que dez anos, a fim de que o pesquisador tenha uma opção mais ampla de leitura” (PAGANI *et al.*, 2017, p. 172).

Sendo assim, os procedimentos constantes do *Methodi Ordinatio* foram aplicados à busca por artigos para fins da presente pesquisa, de onde os resultados serão descritos a seguir.

Estabelecida a questão central da pesquisa, qual foi “caracterizar as regularidades nas estratégias de integração vertical das cooperativas agrícolas do estado do Paraná”, adotou-se, em um primeiro momento, os eixos de pesquisa como sendo “Integração Vertical” e “Cooperativas”. Na sequência, buscou-se definir as bases de dados que contivessem os eixos escolhidos.

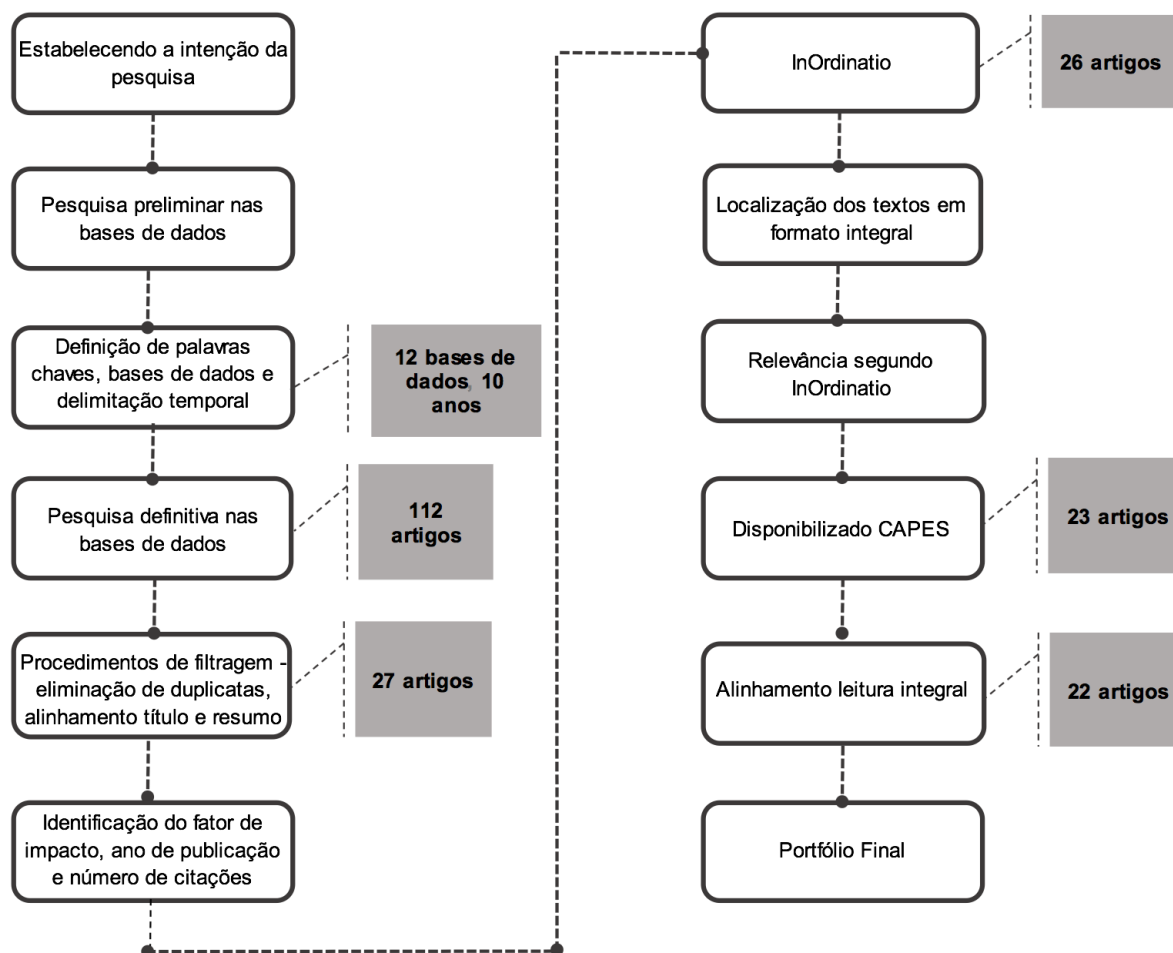
Para a escolha da base de dados, consideraram-se as áreas de pesquisa, segundo classificação da CAPES, “Ciências Sociais Aplicadas”, ligado ao tema de Administração de Empresas e Economia; e “Engenharias”, no tema principal de Engenharia de Produção.

A seleção da base de dados resultou em 12 bases, sendo estas: DOAJ *Directory of Open Access Journals*, Cambridge, Emerald, Gale, Medeline, Oxford, SAGE, Science Direct, Scopus, Springer, Web of Science e Scielo.

A partir da definição do eixo de pesquisa, seguiu-se pela lógica do *Methodi Ordinatio*, e realizou-se uma pesquisa preliminar nas bases de dados, onde obtiveram-se 32 artigos de diferentes periódicos.

Adiante, a leitura do título dos 32 artigos e seus respectivos resumos permitiu que se listassem as palavras-chave de maior frequência no uso de pesquisadores. Com isso, obteve-se duas palavras-chave para o eixo “Cooperativas”: *Rural cooperatives*, e *Cooperatives Competitiveness*; e sete palavras para o eixo “Integração Vertical”: *Governance*, *Internacionalization*, *Market Access*, *Innovation*, *Market Channel*, *Sucession* e *Innovation*.

Figura 3 – Etapas da pesquisa de acordo com *Methodi Ordinatio*



Fonte: Autoria Própria (2021).

Ao aplicarem-se as palavras-chave, com o uso de operadores booleanos, onde se testaram as variações “e”, “ou” e “não”, nas referidas bases de dados de engenharia de produção, administração e economia, obteve-se o resultado de 112 artigos. Os referidos artigos foram, inicialmente, compilados e organizados com auxílio do gerenciador de referências EndNote, conforme recomendado por Pagani *et al.* (2015).

Pela eliminação de duplicatas, subtraíram-se 28 artigos, onde foram lidos os títulos e resumos de 84 artigos restantes, observando-se pelo alinhamento com os objetivos da pesquisa e possível contribuição ao tema. Após esta avaliação, eliminaram-se outros 57 artigos, seja por não conterem conteúdo relevante aos objetivos da pesquisa e aderência ao tema, seja por não permitirem acesso integral ao documento via plataforma Capes.

De posse e ordenação dos 27 artigos restantes, deu-se início à identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações. Permitiu-se, com esta base de dados, a construção da etapa 7 do *Methodi Ordinatio*, o *InOrdinatio*. O *InOrdinatio* é um índice que busca classificar artigos segundo sua relevância, de acordo com o número de citações, ano de publicação e fator de impacto dos mesmos. Pagani *et al.* (2015) apresentam a equação a seguir para estabelecer o valor do índice:

$$\text{InOrdinatio} = (\text{IF}/1000) + (\alpha * (10 - (\text{Research Year} - \text{Publish Year}))) + (\text{Ci})$$

Onde IF trata-se do valor de impacto do periódico em que o artigo foi publicado; α é um fator de ponderação, que deve ser atribuído pelo próprio pesquisador; Publish Year é o ano de publicação do referido artigo; Research Year é o ano em que foi estabelecida a pesquisa; e Ci é o número de citações totais do artigo, estabelecido pelo Google Scholar (PAGANI *et al.*, 2015).

O valor de α atribuído à pesquisa foi de 7, onde o pesquisador avaliou que houve contribuições importantes ao tema em anos menos recentes, como os trabalhos desenvolvidos por Zylbersztajn (1994) e Cook (2000, 2004); mas não se absteve de pesar contribuições mais recentes, em que o avanço científico incorporado tende a ser maior. O quadro 2 apresenta o ranking estabelecido através da elaboração dos termos e equação estabelecida pela referida metodologia.

O *InOrdinatio* auxiliou na análise de impacto dos artigos, bem como sua relevância para a comunidade científica. Da mesma forma, a elaboração de sua equação e verificação de número de citações levou a exclusão de mais um artigo, onde, adiante, prosseguiram 26 trabalhos para a análise final.

Adiante, e já com a etapa 8 finalizada, pois conforme esclarecido por Pagani *et al.* (2015), a mesma possa ser realizada concomitantemente à etapa 6; deu-se início à etapa 9. Desta forma, realizou-se a leitura na íntegra dos 26 artigos restantes, onde houve o entendimento de que, conforme a leitura dos títulos e resumos havia ampla aderência ao tema e objetivos da pesquisa em cada um destes.

Sendo a última etapa de avaliação segundo o *Methodi Ordinatio*, na etapa 9 excluíram-se outros quatro artigos, onde para um destes não havia disponibilidade via plataforma Capes; e cujos outros três, a partir da leitura integral, revelaram baixa

aderência com os objetivos propostos. Desta forma, o portfólio final, utilizado como base teórica para construção do modelo de análise de integração vertical, foi de 22 artigos.

Quadro 2: Classificação de artigos selecionados de acordo com *Methodi Ordinatio*

Ranking	Autor	Ano da Pesquisa	Ano de Publicação	Título	Journal	Nº de citações	Fator de Impacto	Valor de InOrdinatio
1	Nilsson, Jerker	2011	2012	Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?	Agribusiness (New York, N.Y.)	244	2,057	307,00
2	Cook	2000	2000	Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging development economics and agribusiness research	Agricultural Economics	220	2,529	290,00
3	Cook	2004	2004	Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models	American Journal of Agricultural Economics	197	4,082	267,00
4	Zylbersztajn	1993	1994	Organização de Cooperativas: Desafios e tendências	Revista de Administração	187	1,021	250,00
5	Chaddad	2012	2012	Advancing The Theory Of The Cooperative Organization: The cooperative as a true hybrid	Annals of Public and Cooperative Economics	103	1,905	173,00
6	Antoniali	1999	2000	Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária	Revista de administração contemporânea	67	1,039	130,00
7	Iliopoulos	2013	2013	Public Policy Support For Agricultural Cooperatives: An Organizational Economics Approach	Annals of Public and Cooperative Economics	51	1,905	121,00
8	Costa	2011	2012	Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras	Revista de Economia e Sociologia Rural	45	0,680	108,00
9	Borsellino; Valeria	2020	2020	The Sicilian cooperative system of wine production: The strategic choices and performance analyses of a case study	International J of Wine Business Research	28	1,058	98,00
10	Greer	2007	2008	A test of vertical economies for non-vertically integrated firms: The case of rural electric cooperatives	Energy Economics	30	5,203	93,01
11	Iliopoulos	2018	2018	Cooperative Longevity: Why Are So Many Cooperatives So Successful?	Sustainability (Basel, Switzerland)	23	3,251	93,00
12	A Hogeland	2016	2017	Understanding the role of values in traditional and hybrid cooperatives	Rural Cooperatives	28	2,011	91,00
13	Cadot	2014	2015	Agency costs of vertical integration-the case of family firms, investor-owned firms and cooperatives in the French wine industry	Agricultural Economics	24	2,529	87,00
14	Ilha	2018	2018	Uma Análise Comparativa da Competitividade Econômico-financeira das Cooperativas Agroindustriais do Oeste do Paraná	Revista de Economia e Sociologia Rural	11	0,680	81,00
15	Fajardo	2016	2016	Ação das cooperativas agropecuárias na modernização da agricultura no estado do Paraná, Brasil	GeoTextos	7	1,681	77,00
16	Gimenes, Toesca	2007	2008	Gestão de risco: análise da utilização de derivativos financeiros pelas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná	Redes (Santa Cruz do Sul, Brazil)	12	1,091	75,00
17	Maciel	2018	2018	Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária	Revista de Administração Contemporânea	5	1,039	75,00
18	Drebes	2016	2017	Cooperativas Agropecuárias E O Desafio Da Sucessão Na Agricultura Familiar	Holos (Natal, RN)	11	0,584	74,00
19	Carpes	2018	2018	Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil	Revista de Contabilidade	4	0,480	74,00
20	Fajardo	2014	2016	The Rural Cooperatives and Modernization of Agriculture in The Paraná State, Brazil	GeoTextos	17	1,681	73,00
21	Moreira Borges	2016	2017	Estratégias de Crescimento de Cooperativas Agrícolas e Agropecuárias: Estudo de casos [...]	Organizações Rurais & Agroindustriais	3	1,799	66,00
22	Yung-Chang, Wang	2016	2017	A conjectural variation approach to vertical integration in agricultural cooperatives	Agricultural Economics (Praha)	0	1,711	63,00

Fonte: Autoria Própria (2021).

Conforme discutido anteriormente, a Integração Vertical, incorporada em um ambiente empresarial, é uma estratégia de negócios do tipo corporativa. Autores como Barney e Hesterly (2010) esclarecem que este tipo de estratégia diz respeito a um conjunto de negócios gerenciados pela organização, em que pese a sua coordenação para um objetivo geral.

O objetivo principal da revisão sistêmica realizada anteriormente, com o apoio do *Methodi Ordinatio*, foi o de realizar uma busca por fatores preponderantes à escolha pela estratégia de Integração Vertical na literatura em detrimento a outras (ex. alianças e fusões). Em outras palavras, a busca foi orientada pela resposta sobre os fatores que levam as cooperativas de base agrícola a adotar a Integração Vertical ao invés de outros tipos de estratégia corporativa.

A partir da leitura minuciosa dos artigos selecionados, pôde-se perceber que uma das preocupações centrais de autores é a de estabelecer e classificar novos padrões à Governança de cooperativas. Autores como Cook (2004); Zylbersztajn (1994); Illiopoulos (2018) e Maciel (2018) preocupam-se em estabelecer as bases de modelos de tomada de decisão em cooperativas e seus respectivos padrões estruturais. A preocupação central destes autores reside na tentativa de compreender os diferentes tipos de modelo de Governança emergidos da gestão em cooperativas.

Outros autores, como Nilsson e Jerker (2012); Drebes (2017) e Hogeland (2017) partem de temas mais específicos, como questões ligadas ao capital social das cooperativas, sucessão familiar, ou ainda valores de orientação dos negócios em cooperativas hibridizadas.

Sendo assim, o arcabouço formado por tais estudos, e o processo estruturado e amplo utilizado para a base teórica permitiu que se identificassem seis perspectivas principais à análise de integração vertical, conforme será discutido mais a frente, no tópico 4.2 do trabalho.

3.3 Seleção da Cooperativa Modelo

A pesquisa partiu do objetivo principal “Caracterizar os aspectos-chave e regularidades apresentadas na adoção da estratégia de integração vertical das cooperativas agrícolas do estado do Paraná”. Sendo assim, definiu-se como primeiro objetivo específico b “*selecionar uma cooperativa-modelo, para explicar os aspectos-chave de verticalização do setor no estado do Paraná*”.

Os critérios para seleção da cooperativa foram divididos em dois aspectos. O primeiro aspecto diz respeito diretamente ao grau de Integração Vertical da organização, ou seja, cooperativas que apresentem, em seu escopo de atuação, a maior abrangência na cadeia produtiva, fornecendo desde insumos aos seus cooperados (sementes, defensivos, entre outros); até os elos finais da cadeia, que dizem respeito ao próprio varejo e mercado consumidor.

O segundo critério de seleção diz respeito a fatores socioeconômicos, que podem ser resumidos como aqueles que trazem representatividade à cooperativa em relação à comunidade e ao ambiente em que se inserem. Entende-se aqui que cooperativas com maior representatividade já alcançaram uma escala de negócios a níveis de modelo, ou seja, apresentam uma trajetória de sucesso em se tratando de suas atividades.

3.4 Descrição do Processo de Verticalização da Cooperativa Modelo

Uma vez estabelecida a cooperativa que será objeto de estudo, parte-se para a descrição de seu processo de integração vertical, em cumprimento ao objetivo específico c, ou seja, *“descrever o processo de verticalização da cooperativa selecionada, segundo as variáveis específicas ao seu ambiente interno e externo”*.

De forma a atender o objetivo proposto, conduziu-se um estudo de caso descritivo de caráter qualitativo que, por sua vez, foi desenvolvido em duas etapas:

I – Análise documental

II – Entrevista com roteiro semiestruturado.

Nesse sentido, primeiramente, foram analisados dados secundários relativos à cooperativa e à integração vertical em si, como jornais, revistas especializadas, boletins, apresentações institucionais e livros comemorativos das instituições.

Especificamente, recorreu-se a jornais e revistas especializadas, publicadas à época dos primeiros movimentos da integração vertical, que discutiram amplamente seu escopo; apresentações institucionais específicas; dois livros comemorativos das cooperativas participantes; além de boletins que citavam as ocorrências da integração. Os dados foram organizados com o intuito de se obter o maior proveito possível quando do objetivo do presente trabalho. A análise desse tipo de documento permitiu que fosse construída uma visão mais abrangente do fenômeno.

Na segunda etapa, para a coleta de dados primários, inicialmente foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semi-estruturado composto por 16 questões semi-estruturadas, a fim de se ter maiores explicações e o ponto de vista do entrevistado sob os fatos que permearam a implantação do novo modelo de negócios.

Neste instrumento de coleta de dados primários foram incorporadas questões relevantes à descrição da implementação, as quais dizem respeito à sua forma de: I. Sucessão familiar e geracional; II. Governança Corporativa; III. Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito; IV. Estratégias de Diversificação e Especialização; V. Inovação e VI. Internacionalização.

O roteiro de entrevistas foi cuidadosamente elaborado para que fossem evidenciados, de forma indutiva, os relatos e opiniões do gestor a respeito de aspectos presentes na literatura sob o tema. Assim, corroborando com a visão literal, gestores descreveram como foram tomadas decisões complexas para que o novo modelo de negócios surgisse dentre as cooperativas de forma a somar positivamente com sistemas e lógicas institucionais já constituídas.

Foram realizadas duas entrevistas pessoais, ao longo de duas semanas entre os meses de novembro de 2021 e janeiro de 2022, com um gestor diretamente ligado ao projeto de Integração Vertical, e que esteve diretamente a frente na condução da parceria estratégica. O entrevistado possui, desta forma, um cargo estratégico dentro da organização. As entrevistas duraram cerca de duas horas cada, realizadas pessoalmente na sede da cooperativa. Os dados foram registrados de forma manuscrita e após a realização das entrevistas, os dados foram tabulados e trabalhados com o auxílio de planilha eletrônica.

Após a tabulação dos dados, foi utilizado do método de tomada de decisão multicritério AHP – *Analytic Hierarchy Process* – a fim de diagnosticar, com maior precisão, as perspectivas consultadas durante a entrevista semi-estruturada. A sessão a seguir explica sobre a construção do método no contexto do presente trabalho.

3.5 Base Matemática de Avaliação do Processo de Integração Vertical

As categorias de análise para observação das variáveis interna e externa são perspectivas colhidas através de revisão bibliográfica sobre o tema de Integração

Vertical, constantes na literatura acerca do tema. Conforme dito, seis perspectivas foram selecionadas como perspectivas para a Integração Vertical de Cooperativas.

Para fazer a avaliação do processo de Integração Vertical foi utilizado o modelo de *Analytic Hierarchy Process* - AHP, desenvolvido por Saaty (1990). O modelo AHP é uma ferramenta capaz de analisar diversas características simultaneamente, e de estratificar pesos sob forma de hierarquia, não permitindo a exclusão de uma ou mais características. Esta hierarquização advém da necessidade de identificar os diferentes níveis de importância de cada item sobre o desempenho dos setores de forma individual e coletiva dentro de uma empresa.

Com a finalidade de identificar quais estratégias são mais relevantes para o processo de Integração Vertical, faz-se necessário valorar e classificá-las em níveis de importância. De forma a estruturar o modelo de análise proposto nesta pesquisa da seguinte forma, como ilustrado no fluxograma com as etapas de aplicação do modelo de AHP.

A construção da base matemática é composta por três etapas:

- 1) Aplicação do método AHP – com o objetivo de classificar em níveis de relevância as seis perspectivas definidas anteriormente;
- 2) Construção do diagnóstico das perspectivas;
- 3) Construção de estrutura para análise do processo de Integração Vertical.

O método AHP utiliza em seu processo uma estrutura de multinível da ordenação do problema, considerando diversos critérios de avaliação. Esta estrutura é construída através da divisão do problema nestes critérios que serão ordenados de acordo com seus respectivos graus de importância, facilitando uma percepção macro da complexidade do problema (GOMES *et al.*, 2004). Em primeiro momento é decomposto o problema em fatores fundamentais, que compõem o primeiro nível hierárquico, desta forma é realizada a decomposição em vários níveis de menor importância até que seja esclarecida a complexidade do problema.

Na figura 4 encontra-se o desdobramento dos níveis hierárquicos que estão diretamente ligados ao método AHP, com o primeiro nível tratando-se do objetivo da ponderação do nível de intensidade de importância das perspectivas de avaliação e o segundo às próprias perspectivas (PSPs).

Figura 4 – Perspectivas para avaliação das cooperativas



Fonte: Autoria Própria (2022).

Partindo destas pressuposições, é possível atribuir os pesos para cada perspectiva, que é realizada por meio da comparação paritária. O que será descrito no próximo item.

3.5.1 Execução dos julgamentos par a par dos fatores em cada nível hierárquico

A atribuição dos pesos por meio do método AHP é realizada através da comparação par a par entre os fatores analisados. Os fatores são analisados comparativamente dois a dois, sempre ocorrendo uma comparação do grau de importância de um fator sobre o outro. Tais escalas de julgamento objetiva transformar as sentenças qualitativas em quantitativas que devem essencialmente seguir algumas regras matemáticas.

A comparação e atribuição dos níveis de intensidade são realizadas utilizando uma escala padronizada proposta por Saaty (1990), que admite números entre um e nove, onde quanto mais distante de um, mais decisiva a diferença entre a importância de um fator sobre o outro, como ilustrado no quadro 3.

Quadro 3 – Escala de julgamentos do método AHP

Escala Numérica	Definição	Explicação
1	Igual importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo
3	Fraca importância de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação a outra
5	Importância forte ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação a outra
7	Importância muito forte ou demonstrada	Uma atividade é fortemente favorecida em relação a outra, sua dominação de importância é demonstrada na prática
9	Importância absoluta	A experiência favorece uma atividade em relação a outra com o mais alto grau de certeza
2,4,6,8	Valores intermediários	Valores intermediários

Fonte: Adaptado de Saaty (1990)

O julgamento é feito respondendo duas perguntas: qual das qualidades é mais importante, e com que intensidade, utilizando a escala de 1-9, do quadro 3. Vale ressaltar que é sempre usado o valor inteiro para a característica mais importante da comparação, e para o menos importante, o inverso desse valor.

Gomes, Araya, Carignano (2004) e Saaty (1991) enfatizam que os pesos devem ser obtidos através da aplicação de questionários para os envolvidos no processo de decisão, que pode ser um grupo de pessoas ou uma única pessoa com conhecimento suficiente no assunto.

Para tal, antes de atribuir os pesos, a governança analisará cada uma das perspectivas, quanto à sua validade no assunto a ser analisado. Caso uma perspectiva, na visão da governança, não seja aplicável no setor em que atua, esta perspectiva poderá ser retirada do modelo, adaptando à realidade da organização. Teremos como base as definições da governança para decidir o que é e quanto significativo é para a sua realidade.

Um exemplo do modelo estruturado para atribuição dos níveis de intensidade de importância (pesos) que será aplicado é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 4 – Atribuição dos níveis de intensidades de importância das PSP's

Atribuição dos níveis de intensidade de importância das PSPs de avaliação		
Compare as perspectivas da coluna da esquerda em relação às perspectivas da coluna da direita.		
PSP Primário	Escala de Prioridade	PSP de Comparação
PSP 1 – Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 2 – Sucessão Familiar e Geracional
PSP 1 – Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 3 – Governança Corporativa
PSP 1 – Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 4 – Estratégias de Diversificação e Especialização
PSP 1 – Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 5 – Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
PSP 1 – Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 6 – Inovação
PSP 2 – Sucessão Familiar e Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 3 – Governança Corporativa
PSP 2 – Sucessão Familiar e Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 4 – Estratégias de Diversificação e Especialização
PSP 2 – Sucessão Familiar e Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 5 – Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
PSP 2 – Sucessão Familiar e Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 6 – Inovação
PSP 3 – Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 4 – Estratégias de Diversificação e Especialização
PSP 3 – Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 5 – Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
PSP 3 – Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 6 – Inovação
PSP 4 – Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 5 – Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
PSP 4 – Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 6 – Inovação
PSP 5 – Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	9 7 5 3 1 3 5 7 9	PSP 6 – Inovação

Fonte: Autoria própria (2022).

Depois da aplicação do questionário, inicia-se a etapa de compilação dos dados adquiridos, os quais resultarão nos níveis de importância das perspectivas descritivas.

3.5.2 Priorização dos fatores

Na posse dos pesos atribuídos para cada perspectiva, os dados são colocados em uma matriz A quadrada $n \times n$, a qual distribui e ordena os dados obtidos, montando as comparações realizadas a partir do questionário apresentado no quadro 4.

Após construção da matriz de comparação, os valores são normalizados por aplicação da equação 1, dividindo cada elemento da matriz pela soma da coluna respectiva ao elemento.

$$\bar{w}(c_i) = C_{ij} / \sum_{i=1}^m C_{ij} \quad (1)$$

$\bar{w}(c_i)$ = Vetor de prioridade relativa para cada critério.

m = Número de critérios em um mesmo nível hierárquico.

C_{ij} = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério PSP.

Após obter as prioridades normalizadas de cada elemento da matriz, aplica-se a equação 2 para obter a prioridade relativa de cada perspectiva da avaliação, resultado da média dos valores relativos obtidos através da normalização dos valores.

$$\bar{w}(C_i) = \sum_{j=1}^m \bar{w}(C_j) / m \quad (2)$$

$\bar{w}(c_i)$ = Vetor de prioridade relativa para cada critério.

m = Número de critérios em um mesmo nível hierárquico.

C_{ij} = Valor de intensidade de importância atribuído ao critério PSP.

Primeiramente, para o modelo de análise da gestão do desempenho proposto, identifica-se os diferentes níveis de intensidade de importância para as PSPs de avaliação, através do cálculo dos vetores de prioridades relativas. Este valor, denominado peso será utilizado como multiplicador na estrutura do modelo aqui proposto.

Buscando alcançar uma consistência nos valores designados às perspectivas, obtêm-se uma taxa de consistência das preferências par a par das perspectivas para determinado setor adicionado a uma empresa com abordagem de integração vertical, utilizando a sintetização dos fatores, conforme será abordado no próximo item.

3.5.3 Consistência dos fatores

A consistência serve para identificar se existe alguma lógica nos pesos atribuídos para cada perspectiva ou se foram atribuídos valores aleatórios nas comparações.

Passos para encontrar λ_{max} :

1) Multiplicar as colunas de cada perspectiva pelas respectivas prioridades. Elementos da coluna da PSP1 pela prioridade da PSP1. Coluna da PSP2 pela prioridade da PSP2. E assim por diante. O resultado será uma matriz $n \times n$ formada pelos, chamados, julgamentos ponderados.

2) Realizar a soma de cada linha e dividir pela prioridade da respectiva perspectiva. Somar os elementos da linha da PSP1 e dividir pela prioridade da PSP1. Somar os elementos da linha da PSP2 e dividir pela prioridade da PSP2. E assim por diante. Resultar numa matriz $n \times 1$.

3) Fazer a média dos elementos da matriz encontrada no passo anterior. Essa média é o λ_{max} .

A sintetização dos fatores tem a finalidade de determinar os vetores dos pesos dos critérios (PSPs), os quais são resultados da multiplicação do maior autovalor da matriz de julgamento pelo vetor de prioridade relativa dos critérios, como exposto na Equação 3.

$$Aw = \lambda_{max} \cdot w \quad (3)$$

Aw = Vetor de pesos dos critérios.

λ_{max} = Maior autovalor da matriz de julgamentos.

w = Vetor de prioridade relativa dos critérios.

Com os vetores de consistência definidos, calcula-se a o maior autovalor da matriz de julgamentos (λ_{max}) através da Equação 4 (SAATY, 1990).

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^m \frac{[Aw]_i}{w_i} \quad (4)$$

λ_{max} = Maior autovalor da matriz de julgamentos.

m = Número de critérios em um mesmo nível hierárquico.

n = Ordem da matriz.

$[Aw]_i$ = Vetor de pesos dos critérios.

w_i = Vetor de prioridade relativa dos critérios.

Na sequência o índice de consistência (IC) das sentenças da matriz é definido por meio do cálculo da Equação 5.

$$IC = (\lambda_{max} - n) \div (n - 1) \quad (5)$$

λ_{max} = Maior autovalor da matriz de julgamentos.

n = Ordem da matriz.

Diante do exposto, torna-se possível calcular a taxa de consistência (RC) das sentenças atribuídas as PSPs por meio da Equação 6.

$$RC = IC / IR \quad (6)$$

Saaty (1990) estabeleceu os índices de consistência randômicos (IR) conforme a ordem das matrizes, como apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Índices de consistência randômicos

Ordem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IR	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48

Fonte: Saaty (1990)

A taxa de consistência nos diz qual o grau de concretude dos valores atribuídos as PSPs. De acordo com Saaty (1991), uma taxa (RC) menor ou igual 0,10 é aceitável. Caso um valor resulte em RC maior que 0,10, os julgamentos deveriam ser reanalisados.

3.5.4 Diagnóstico dos fatores de implementação

Partindo da obtenção dos níveis de intensidade de importância das perspectivas de avaliação, os quais são representados pelos vetores de prioridade

relativa no método AHP, é possível dar início a segunda etapa do modelo, a construção de um diagnóstico dos indicadores.

Neste momento da construção do modelo, propõem-se o diagnóstico dos fatores de implementação em dois níveis sendo o primeiro a respeito dos setores integrados individualmente e posteriormente dos setores como formação total da empresa. O diagnóstico individual dos setores fara uma comparação a respeito da relevância de cada um, ou seja, se o setor utiliza indicadores para avaliar os fatores que afetam o desempenho em cada perspectiva de avaliação dentro dele.

Para avaliar cada fator de desempenho, em relação ao nível de incidência de indicadores nos setores e na empresa, foram atribuídas respostas em cinco diferentes níveis.

Para avaliar o quão utilizados são os indicadores nos setores estudados dentro da empresa avaliada, ou seja, os indicadores prestados a nível individual foram utilizadas as respostas: (0 - não presente), ou seja, o setor não apresenta nenhum indicador para avaliar determinado fator de desempenho, (1 – apresenta, mas não utiliza), existem indicadores avaliativos mas não são incorporados à dinâmica setorial, (2 - contêm e utiliza irregularmente), existe um indicador sendo utilizado para a avaliação de determinado fator, mas a empresa o utiliza esporadicamente, (3- contêm e utiliza regularmente buscando metas), a empresa tem indicadores essenciais de desempenhos e os utiliza para formalizar metas de qualidade a serem alcançadas de, (4 - contêm indicador e o utiliza como referência no benchmarking), ou seja, a empresa possui indicador e este é empregado inclusive de forma intersetorial, como referência de desempenho pelas demais partes da empresa.

Um exemplo da estrutura do questionário para avaliar os níveis é apresentado no Quadro 5. O questionário na íntegra é elucidado no apêndice A.

Quadro 5 – Estrutura de avaliação de PSPs conforme fatores

PSP	Fatores	Descrição	Nível de mensuração de indicadores				
			Não possui grau de importância	É importante, porém não utilizado	Utiliza-se de maneira irregular	Utiliza-se de maneira regular, compondo metas	Compõe metas e o indicador no benchmarking
Internacionalização e Consolidação	F1 Exportação	Uso da exportação, direta ou indireta, como estratégia de negócios.					
	F2 Relações Internacionais	Alcance e uso de relações internacionais, afora a própria exportação, como estratégia de negócios.					
	F3 Consolidação	Tempo de existência e consolidação da organização.					

Fonte: Autoria Própria (2022).

Vale ressaltar que o gestor da cooperativa estudada fornecerá as respostas do questionário, por este deter o conhecimento sobre a organização em questão.

Após a coleta das respostas do questionário aplicado, torna-se possível o desenvolvimento matemático do modelo proposto nesta pesquisa. Com as respostas do questionário do apêndice () disponíveis, extrai-se o valor final de cada perspectiva, por meio da Equação 7.

$$Vf(PSP) = (\sum_{j=1}^n R). P \quad (7)$$

Vf(PSP) = Valor final da perspectiva;

R = Resposta do nível para cada fator;

P = Peso da perspectiva;

O questionário se adequou a estas perspectivas, e possui três partes. A Parte I, Perfil do entrevistado, busca entender elementos básicos sobre o respondente, como tempo de empresa, quais suas atribuições dentro da organização e seu nível hierárquico.

A Parte II, Integração vertical na cooperativa, possui perguntas abertas relativas ao tema da integração vertical. Busca-se, aqui, entender o contexto que levou a cooperativa a esse tipo de estratégia organizacional. Para isto, as perguntas abertas

abordam questões sobre como é feita sua tomada de decisão em um âmbito de grandes investimentos; quais são suas políticas de governança; quais são os principais fatores a se considerar em relação a um investimento; e como é a relação entre a cooperativa e seus cooperados.

A Parte III, Perspectivas da integração vertical, possui um questionário em que o entrevistado fará um *ranking*, do tipo escala de prioridade, entre aspectos relevantes à nova estratégia. Constitui-se, aqui, uma base matemática para a construção do método *AHP* – *Analytic Hierarchy Process*. Intenciona-se, neste sentido, avaliar a percepção do entrevistado em relação às perspectivas, de forma que se tenham valoradas e classificadas as perspectivas em níveis de importância.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Seleção da cooperativa de acordo com integração vertical

A seleção da cooperativa modelo foi realizada visando exemplificar, de modo satisfatório, as formas e tendências da integração vertical no setor agrícola dentro do estado do Paraná, e foi realizada com base em critérios de seleção.

Ao se considerar cooperativas ligadas ao agronegócio no Paraná, observa-se que atualmente estas compõem um número de 69 entidades, responsáveis por cerca de 56% da economia agrícola. Seu faturamento, no ano de 2019, foi de aproximadamente 60 bilhões, onde cerca de um terço dos produtores rurais são cooperados no estado (OCEPAR, 2019).

Pela sua forma de atuação e escopo junto aos associados, todas estas entidades, por si só, podem ser consideradas estruturas integralizadas verticalmente, uma vez que o exercício de suas atividades é a agregação da produção agrícola de diversos cooperados, procedendo, em um segundo momento, à classificação de grãos e outros produtos; padronização, industrialização, distribuição e comercialização, dentre outros processos.

No entanto, ao contexto do presente trabalho, entende-se por integração vertical aquela que parte somente às ações de agregação de valor da produção por parte da própria cooperativa, ou seja, após a entrega do produto do cooperado, “portões adentro” da organização. Um exemplo ímpar disso é o alcance que cooperativas têm tido em anos recentes ao varejo, onde se veem marcas com os nomes destas organizações em gôndolas de supermercado.

Assim, considerando-se que parte do objetivo é “selecionar cooperativas modelo [...]”, faz sentido que as cooperativas a serem estudadas no final da seleção apresentem um escopo completo de integração vertical, partindo da produção do cooperado até – preferencialmente – o consumidor final, seja as gôndolas de supermercado, quando o escopo de negócios é B2C (*Business to Consumer*); sejam as indústrias e outros tipos de atravessadores, quando este é B2B (*Business to Business*).

O primeiro critério de seleção, desta forma, busca dentre o total de cooperativas, uma lista de classificação de acordo com o maior grau de verticalização entre as cooperativas paranaenses, ou seja, aquelas que atendem aos seus

cooperados e se inserem no complexo agroindustrial desde o fornecimento de insumos até o mercado consumidor.

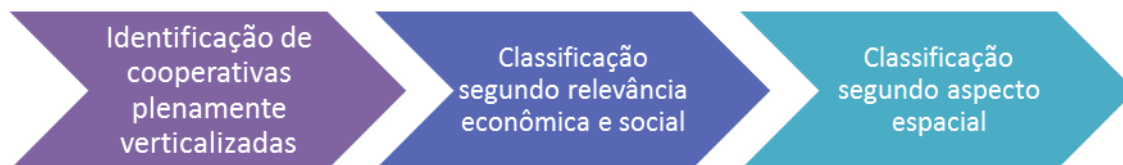
Quadro 6 - Fatores determinantes ao grau de industrialização em cooperativas agrícolas

Fornecimento de matéria prima aos cooperados (sementes, matrizes de animais, etc.)
Assessoria Comercial e Financeira (Consultoria comercial, linhas de financiamento intra-cooperativa, instrumentos de crédito)
Assistência técnica (agronomos, veterinários, zootecnistas)
Recebimento e beneficiamento primário de grãos
Recebimento e beneficiamento primário de animais
Beneficiamento secundário de grãos (indústrias de óleos, corte, moageiras, indústria de ração)
Distribuição e comercialização de produtos ao mercado consumidor (B2B)
Distribuição e comercialização de produtos ao mercado consumidor (B2C)

Fonte: Autoria própria (2021).

O segundo critério de seleção diz respeito a fatores socioeconômicos, que podem ser resumidos como aqueles que trazem representatividade à cooperativa em relação à comunidade e ao ambiente em que se inserem. Entende-se aqui que cooperativas com maior representatividade já alcançaram uma escala de negócios a níveis de modelo, ou seja, apresentam uma trajetória de sucesso em se tratando de suas atividades.

Por fim, e entendendo que o universo amostral da pesquisa é o estado do Paraná, é salutar que a classificação obedeça a um aspecto espacial, buscando-se pela regionalização do estado; isto é, selecionando de forma a contemplar cooperativas em diferentes mesorregiões do Paraná, sendo estas classificadas pelo IBGE: noroeste; centro-ocidental; norte central; norte pioneiro; oeste; sudoeste; centro-sul; centro-oriental; sudeste e metropolitana.

Figura 5 - Critérios de seleção de cooperativas do estudo

Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto à primeira seleção das cooperativas, optou-se por trabalhar com aquelas que tivessem maior faturamento e número de cooperados, uma vez que ambos os critérios traduzem sua expressividade regional. Pela adoção, partiu-se então de 15 cooperativas: Coamo, C Vale, Lar, Cocamar, Integrada, Copacol, Agrária, Castrolanda, Frimesa, Frísia, Coopavel, Cocari, Copagril, Coasul e Capal.

Em relação à plena verticalização, entendeu-se que a marca própria no varejo é o fato preponderante para que a cooperativa alcance todos os estágios das cadeias de valor em que participa. Isso porque esta representa o último estágio em relação à industrialização; isto é, aquele em que a cooperativa se relaciona diretamente com o consumidor final. A razão de este critério ser estabelecido anteriormente aos demais é pela própria natureza do trabalho, que busca modelos de cooperativas integradas verticalmente, donde se entende que a partir de maiores graus de verticalização, obtenham-se resultados mais consistentes.

Quadro 7 – Faturamento, número de cooperados e existência de marca própria das cooperativas.

Cooperativa	Faturamento (em bi)	Número de Cooperados	Com marca própria?
Coamo	14, 8	22.569	Sim
C Vale	8,5	23.294	Sim
Lar	6,9	11.815	Sim
Cocamar	4,0	Aprox. 11,0 mil	Sim
Integrada	4,0	11.061	Não
Copacol	3,8	Aprox. 6,0 mil	Sim
Agrária	3,4	Aprox. 700	Sim
Castrolanda	3,3	782	Sim
Frimesa	2,9	Não disponível	Sim
Frísia	2,6	Aprox. 900	Sim
Coopavel	2,5	Aprox. 5,8 mil	Sim
Cocari	2,0	Aprox. 1,5 mil	Sim
Copagril	1,7	Não disponível	Não
Coasul	1,6	11.442	Não
Capal	1,4	2.125	Não

Fonte: Autoria própria (2021).

Sendo assim, a partir da seleção de maiores faturamentos, número de cooperados e marca própria, excluíram-se, pela marca própria no varejo, quatro cooperativas: (1) Integrada; (2) Copagril; (3) Coasul e (4) Capal. Adicionalmente, a cooperativa Frimesa foi excluída devido à falta de dados para avaliação de número de cooperados.

Na sequência, os critérios também foram definidos de acordo com pesos, do qual caso apresentassem ou não a característica em relação à industrialização, as cooperativas pontuariam ou não, obtendo assim um ponto por critério atendido.

Os quadros a seguir demonstram a classificação das onze cooperativas:

Tabela 1 - Pontuação de Fatores determinantes ao grau de serviços e industrialização em cooperativas agrícolas.

Fatores	Coamo	C Vale	Lar	Cocamar	Integrada	Copacol	Agrária	Castrolanda	Frisia	Coopavel
Fornecimento de Matéria Prima	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Assessoria Comercial - Financeira	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Assistência Técnica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rec. e beneficiamento de grãos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rec. e beneficiamento pecuária	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Beneficiamento secundário grãos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Distr. Comerc. Produtos (B2B)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Distr. Comerc. Produtos (B2C)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total pontos	6	8	8	8	6	8	8	8	8	8

Fonte: Autoria própria (2021).

Conforme visto acima, as cooperativas possuem os pré-requisitos necessários ao grau de serviços e industrialização. Na soma da pontuação, no entanto, as cooperativas Coamo e Integrada não pontuaram nos quesitos “Assessoria Comercial e Financeira”, e “Recebimento e Beneficiamento Pecuária”. A cooperativa Frimesa, por sua vez, não pontou nestes mesmos quesitos, além de “Beneficiamento Secundário de Grãos”. Estas cooperativas, portanto, foram excluídas do próximo critério.

Na sequência, verificou-se quanto à mesorregião pertencente de cada cooperativa, donde se presume que há diferenças regionais dentro do estado do Paraná, e que podem fazer com que cooperativas adotem diferentes modelos de gestão, diante da peculiaridade de atividades de cooperados, por exemplo, e que podem exigir do negócio flexibilidade em relação às suas atividades. Ademais, como o intuito é de abranger o estado como um todo, é salutar que a escolha seja feita em

mesorregiões distintas. A lista com as cooperativas e suas mesorregiões, segundo o IBGE, é exposta a seguir:

Quadro 8 - Cooperativas selecionadas e mesorregiões de acordo com IBGE.

Cooperativa	Mesorregião
C Vale	Centro-oriental
Lar	Oeste
Cocamar	Norte central
Copacol	Oeste
Castrolanda	Centro-oriental
Coopavel	Oeste
Cocari	Norte central
Agraria	Centro-sul
Frísia	Centro-sul

Fonte: Autoria própria (2021).

De acordo com a seleção acima, pode-se perceber que várias cooperativas pertencem à mesma mesorregião. Com isto, houve a necessidade de se estabelecer um critério de desempate, que fosse suficiente para a escolha de acordo com diferentes mesorregiões.

Com isto, buscou-se avaliar quanto à acessibilidade de informações das cooperativas listadas, avaliando-se por seus *websites*, relatórios anuais, balanços e outros tipos de publicação de forma livre, como folhetins e noticiários. O entendimento neste caso é o de que uma maior transparência traria à pesquisa uma maior quantidade de informações e, portanto, melhores condições para se avaliar quanto ao processo de integração vertical destas organizações.

Sendo assim, optou-se por avaliar quanto a 14 (quatorze) critérios, conforme a seguir:

Tabela 2 - Cooperativas selecionadas e pontuação de acordo com aspectos de transparência.

Aspectos da cooperativa	Cocari	C Vale	Lar	Cocamar	Copacol	Agrária	Castrolanda	Frisia	Coopavel
Missão, visão, valores	1	0	1	1	1	1	1	1	1
História (resumido)	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Faturamento	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Receita Líquida	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Tamanho das safras	1	0	0	1	0	1	0	1	1
Indústrias - Aspectos	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Exportações	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Número de Associados	0	1	1	1	0	1	0	1	1
Número de colaboradores	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Unidades/Infraestrutura	1	1	0	1	0	1	1	1	0
Prêmiações e reconhecimento	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Novos investimentos/Inovação	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Revista	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Certificações	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Pontuação	10	12	12	13	9	13	10	14	9

Fonte: Autoria própria (2021).

Pela avaliação dos critérios de acessibilidade expostos acima, foram classificadas as cooperativas que apresentam maiores dados expostos de cada mesorregião, as que, em teoria, fornecem o maior número de informações úteis à pesquisa. Elas são apresentadas com suas respectivas pontuações e localizações no quadro a seguir:

Quadro 9 - Cooperativas selecionadas de acordo com mesorregiões.

Majores pontuações		
Frísia	14	Centro oriental
Agrária	13	Centro sul
Cocamar	13	Norte central
Lar	12	Oeste
C Vale	12	Centro sul

Fonte: Autoria própria (2021).

Conforme visto, a cooperativa Frísia foi aquela que atendeu de maneira satisfatória a aspectos socioeconômicos, e quando comparada às demais, apresenta uma maior pontuação de acordo com os critérios estabelecidos. Da mesma forma, apresenta uma integração vertical plena, sendo desta forma a cooperativa escolhida para a continuação do presente estudo.

4.2 Identificação de perspectivas de avaliação relevantes à análise de integração vertical

Conforme discutido anteriormente, a Integração Vertical, incorporada em um ambiente empresarial, é uma estratégia de negócios do tipo corporativa. Autores como Barney e Hesterly (2010) esclarecem que este tipo de estratégia diz respeito a um conjunto de negócios gerenciados pela organização, em que pese a sua coordenação para um objetivo geral.

O objetivo principal da revisão sistêmica realizada anteriormente, com o apoio do *Methodi Ordinatio*, foi o de realizar uma busca por fatores preponderantes à escolha pela estratégia de Integração Vertical em detrimento a outras (ex. alianças e fusões). Em outras palavras, a busca foi orientada pela resposta sobre os fatores que levam as cooperativas de base agrícola a adotar a Integração Vertical ao invés de outros tipos de estratégia corporativa.

A partir da leitura minuciosa dos artigos selecionados, pôde-se perceber que uma das preocupações centrais de autores é a de estabelecer e classificar novos padrões à Governança de cooperativas. Autores como Cook (2004); Zylbersztajn (1994); Illiopoulos (2018) e Maciel (2018) preocupam-se em estabelecer as bases de

modelos de tomada de decisão em cooperativas e seus respectivos padrões estruturais. A preocupação central destes autores reside na tentativa de compreender os diferentes tipos de modelo de Governança emergidos da gestão em cooperativas.

Outros autores, como Nilsson e Jerker (2012); Drebes (2017) e Hogeland (2017) partem de temas mais específicos, como questões ligadas ao capital social das cooperativas, sucessão familiar, ou ainda valores de orientação dos negócios em cooperativas hibridizadas.

Sendo assim, o arcabouço formado por tais estudos, e o processos estruturado e amplo utilizado para a base teórica permitiu que se identificassem seis perspectivas principais à análise de integração vertical, e que serão apresentadas nas próximas seções.

4.2.1 Sucessão Familiar e Geracional

A sucessão familiar é o processo que prevê a passagem do controle e/ou gestão de uma empresa do patriarca – ou dono do negócio – para seus herdeiros. Um dos aspectos fundamentais do processo de sucessão é que haja um planejamento estruturado sobre como o controle será transmitido, a fim de que se preserve a sustentabilidade econômica do negócio, e para que as vontades, direitos e aptidões de todas as partes sejam respeitadas e observadas (CORTE *et al.*, 2018; DREBES, 2017; MEDEIROS *et al.*, 2020; HOGELAND, 2017).

Os fatores que foram observados na literatura a respeito de Sucessão Familiar e Geracional dizem respeito, especificamente, à presença e cumprimento do planejamento sucessório. Ainda, no âmbito da cooperativa agrícola, programas de desenvolvimento do planejamento sucessório podem ser incentivados aos cooperados, donde entende-se que a propriedade rural possa ser uma extensão da cooperativa.

Sendo assim, avaliaram-se pelos fatores: programas de sucessão; retenção de cooperados e relacionamento com a família.

4.2.2 Governança Corporativa

A Governança Corporativa se trata do somatório de processos, políticas e leis, - sejam estes explícitos ou não - pelas quais as organizações realizam suas transações, e segundo as quais estas se relacionam com seus diferentes público, ou seja, investidores, sociedade, fornecedores, clientes, dentre outros. Pode-se dizer que seus mecanismos se voltam, essencialmente, à forma de controle com o qual a organização é gerida, e que, por isso, têm aplicabilidade direta na relação entre proprietários e gestores da empresa. No caso das cooperativas agrícolas, diz respeito, portanto, à forma como são conduzidas as relações com os seus cooperados (ZYLBERSZTAJN, 1994; COOK, 2004; COSTA, 2012; CADOT, 2015).

A literatura sobre Governança em cooperativas trata sobre a confiabilidade e qualidade dos sistemas de gestão e controles internos; a composição do conselho de administração; e a sustentabilidade organizacional da cooperativa, em ações com vista à perenidade dos negócios, em um âmbito econômico, social e ambiental.

4.2.3 Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito

Seguramente, uma das questões que contribuiu para o desenvolvimento das cooperativas a partir dos anos 2000 foi a reaproximação destas entidades com o Estado, em que programas como o RECOOP (Revitalização das Cooperativas de Produção Agrária) e PROCOOP (Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor), não somente garantiram crédito para investimento em novas estruturas de operação, como forneceram a segurança fiscal e jurídica necessária para a otimização de suas operações (MEDEIROS; PADILHA, 2014; FAJARDO, 2016; GIMENES; TOESCA, 2008).

De forma análoga, em anos recentes emergiu um novo ambiente institucional, seja de caráter público ou privado, que proporcionou linhas de crédito mais robustas, como aquelas que financiam diretamente a produção agropecuária; impulsionaram as cooperativas a verticalizar sua produção (MEDEIROS; PADILHA, 2014; FAJARDO, 2016; GIMENES; TOESCA, 2008).

As perspectivas analisadas a partir destas premissas são o relacionamento político da cooperativa, seja este com entidades de classes, ou de outras diferentes

esferas, públicas ou não; e a obtenção de linhas de crédito, bem como sua importância à integração vertical e industrialização da organização.

4.2.4 Estratégias de Diversificação e Especialização

Assim como ocorre em outros tipos de negócio, cooperativas buscam diversificar suas atividades com o objetivo de alcançar novos mercados, dar maior escoamento de produção, beneficiar-se de uma economia de escopo, maior rentabilidade e melhor relação custo x lucro, dentre outros aspectos. Há uma tendência, na visão de muitos autores, de que as cooperativas avancem cada vez mais de atividades primárias – pecuária e agricultura – para setores de consumo (MOREIRA; BORGES, 2017; BORSELINNO; VALERIO, 2020; GREER, 2008).

Nessa perspectiva serão avaliados os fatores de expansão da cooperativa, entre novos negócios e unidades de negócio; a sua visão estratégica voltada à expansão; a existência e efetividade de alianças estratégicas, e o relacionamento com redes organizacionais, sejam estas públicas ou privadas.

4.2.5 Inovação

O contexto da inovação em cooperativas não difere daquele visto em outras atividades econômicas, ou seja, a busca pela mudança em um sentido organizacional concretiza-se pelo advento de novos produtos, mudança nos processos, ou ainda, pela própria forma de condução da gestão (GONÇALVES, 2016). Em pesquisas recentes, autores têm classificado a Inovação como um dos fatores críticos ao sucesso, crescimento e até mesmo sobrevivência de cooperativas de base agrícola (LUO *et al.*, 2017; GARNEVSKA *et al.*, 2011; GONÇALVES, 2016; GARCIA *et al.*, 2018).

A investigação de autores como Luo *et al.* (2017) e Garcia *et al.* (2018) ressaltam sobre a importância de se ter uma estrutura específica com vistas à promoção da inovação na cooperativa. Sendo assim, nessa perspectiva far-se-á a busca por investimentos em tecnologia; infraestrutura voltada à inovação – tais como áreas de pesquisa e desenvolvimento – e visão geral da inovação por parte dos gestores.

4.2.6 Internacionalização

Segundo autores, os motivos para cooperativas agroindustriais buscarem por estratégias de internacionalização não diferem de empresas internacionais, em que os principais benefícios dizem respeito ao acesso a novos mercados, aumento do volume de vendas, ganhos de câmbio, dentre outros (RITOSSA; BULGACOV, 2009; COOK, 2000; ANTONIALLI, 2000). Por sua natureza de agregadoras de produção, e essencialmente por terem entre seus principais produtos as *commodities* agrícolas, estas organizações possuem uma motivação adicional, qual seja o acesso a economias de escala (RITOSSA; BULGACOV, 2009)

A perspectiva de Internacionalização, no âmbito do presente trabalho, verificará pelas linhas de exportação da cooperativa, sejam estas exportação direta ou indireta; suas relações internacionais; e sua consolidação, ou seja, a sua presença perene e sustentada em mercados externos.

4.3 Caracterização da Cooperativa Agroindustrial Frísia

O princípio da história da cooperativa Frísia remonta ao ano de 1911, quando famílias holandesas recém-chegadas ao Brasil foram estabelecidas nos Campos Gerais. A imigração fazia parte dos planos da empresa *Brazilian Railway Company*, empresa inglesa que detinha controle sobre vários trechos de ferrovias brasileiras, incluindo a ferrovia do Paraná. De acordo com o site da entidade, “[...] Pelo contrato de trabalho, cada colono recebia o básico para se instalar e começar a sua nova vida, com um prazo de dez anos para pagamento” (REVISTA FRÍSIA, 2022).

Os imigrantes vindos da Holanda passam a praticar a produção leiteira na região, donde se tinha o beneficiamento do leite, e fabricação de produtos oriundos deste, como o processamento artesanal de queijo e manteiga. Em 1925, através da união de quatro famílias, nasce a Sociedade Cooperativa Hollandeza de Laticínios. Mais adiante, no ano de 1928, a marca “Batavo”, que fazia alusão a uma região dos países baixos – Batávia – foi inserida pela cooperativa. Mais adiante, em 1941, esse se tornaria o nome da própria cooperativa (BATAVO, 2022).

No mesmo ano da mudança de nome, uma nova fábrica passa a ser construída, com o objetivo de acompanhar uma maior produção leiteira, já que os negócios vinham se expandindo. Em 1947, com a chegada de novos imigrantes, há

uma expansão no quadro cooperativo e a inserção da produção mecanizada e aprimoramento genético na atividade pecuária (REVISTA FRÍSIA, 2022).

Os anos afrente continuaram a marcar o crescimento da cooperativa em seu quadro de associados e faturamento, além de uma expansão regional. Destacam-se, nesta época, a criação da Cooperativa Central em parceria com a Capal e Castrolanda (1954); a introdução do plantio direto na agricultura (1972) e a criação de uma entidade voltada à pesquisa e divulgação tecnológica em 1984, denominada Fundação ABC (REVISTA FRÍSIA, 2022).

4.3.1 Implementação da Integração Vertical na Cooperativa Frísia

O projeto de Intercooperação chamado Unium, é a aliança estratégica originada da parceria de três cooperativas da região sul do Brasil: Castrolanda, Capal e Frísia.

O contexto que levou à aproximação das cooperativas remete ao final dos anos 50, em que o chamado Pool de Leite referenciava preços de venda do produto na região dos Campos Gerais.

A iniciativa foi criada com o intuito de salvaguardar os produtores de altas variações pagas a produtores pelas indústrias, contava com pecuaristas diversos, e estendeu-se até o ano de 2001, quando o projeto foi ampliado e passou a incorporar cooperados da Frísia. À época, 400 cooperados participavam do Pool, garantindo a entrega de 12 milhões de litros de leite ao mês (FOLHA DE LONDRINA, 2005).

Assim, nos anos 2000, as cooperativas já encontravam sua história indiretamente entrelaçada, sendo as três fornecedoras comuns de uma indústria do setor leiteiro, que lamentavelmente, faliu em 2005. A crise fez com que as cooperativas voltassem à tradicional venda sem valor agregado, até que em 2007 e 2011, respectivamente, Castrolanda e Frísia – na época ainda nomeada “Batavo” - inauguram seus próprios laticínios (MOITINHO, 2018). A possibilidade de canibalismo dentre as duas indústrias leiteiras fez com que diretores das duas organizações passassem a pensar em uma nova lógica institucional, conforme comprova o Gestor G2:

Na verdade, a parceria entre a Frísia e a Castrolanda vinha de outros setores há muito tempo. O que aconteceu, na ocasião do lançamento da indústria da Frísia, foi que um determinado presidente de uma das cooperativas, não sei lhe dizer qual, ligou para o outro e falou: ‘E aí, vamos ser competidores no leite, o que acha disso?’ Após isso se reuniram e chegaram a um consenso

de que isso, na verdade, seria um tiro no pé, e que iniciativas em conjunto trariam melhores resultados e menos estresse entre as duas cooperativas (DADOS DA PESQUISA, 2021).

A fábrica de leites de nome Frísia – que, mais tarde, mudaria o nome da própria cooperativa – nasceu com a capacidade de produção de 650 mil litros de leite diariamente, o que logo evidenciou a necessidade da cooperativa de buscar insumos não somente entre seus cooperados, mas também no mercado. Eram os primeiros movimentos da Intercooperação (PORTO GENTE, 2011). “Os arranjos de coletas na fazenda, a industrialização e a oferta de produtos lácteos no mercado passaram a ser feitos em conjunto” (MOITINHO, 2018, p. 40).

No ano de 2014, a parceria se fortaleceu, e foi inaugurado, em conjunto, o Moinho de Trigo Herança Holandesa. O total do investimento foi dividido em duas partes, em que a primeira foi financiada junto a um banco estatal, e a segunda – cerca de 33% do total - rateada entre as três cooperativas, dos quais 50% foram aprestados pela Frísia, 27% pela Castrolanda e 23% pela Capal. O trigo, que é o insumo principal para a fábrica, seria fornecido, a exemplo do leite, pelos cooperados das três cooperativas (SILVA, 2014).

Por sua vez, o frigorífico de suínos Alegria Foods foi inaugurado em outubro de 2015, em um investimento de 250 milhões. Ainda, 250 milhões adicionais seriam investidos em projetos dentro das cooperativas, visando aumentar a capacidade de produção de seus próprios cooperados, e gerando insumos para o seu funcionamento (G1 PR, 2015). Sobre a escolha dos investimentos, segundo seu portfólio de produtos, o Gestor G1 afirma:

[A escolha] do trigo pode-se dizer que foi feita de dentro pra fora; foi muito mais uma visão do produtor para o mercado do que do mercado do produtor, algo que refletiu o que as cooperativas já produziam e comercializavam. Na verdade, em relação ao trigo, tem aspectos como a rotação de cultura que são almejados pelas cooperativas, mas não tão bem aceitos pelos cooperados. Então, era preciso agregar valor à cultura. Com o leite a iniciativa surgiu espontaneamente, e com os suínos foi bem parecido com o trigo (DADOS DA PESQUISA, 2020).

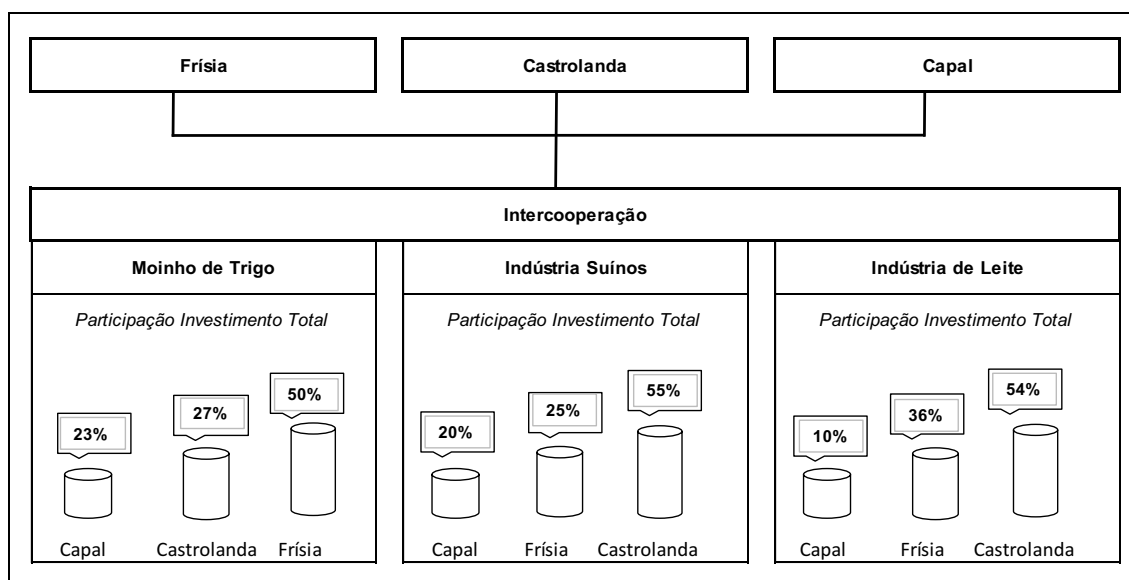
Visando principalmente ao mercado externo, à época de sua inauguração o frigorífico ainda atendia o mercado interno nos estados de São Paulo e Paraná, e previa metas ambiciosas, como dobrar a produção até 2019, o que significava o abate de 4,6 mil suínos por dia e 2 mil funcionários nas operações. Da mesma forma que o investimento no moinho de trigo, o valor total foi rateado entre as cooperativas, onde

a Castrolanda aportou 55%, Frísia 25% e Capal, 25% (SINDICATO RURAL DE PONTA GROSSA, 2016).

Finalmente, em 2017, e com a parceria já bastante consolidada, fundou-se a marca da Intercooperação, chamada Unium. O ano também marcou diversas conquistas, atribuídas tanto à marca quanto às suas unidades fabris, como a consolidação em mercados de exportação, a ampliação de capacidades produtivas, entradas em mercados de varejo, e a conquista de certificados internacionais voltados à garantia de qualidade (PARANÁ COOPERATIVO, 2018).

A figura a seguir demonstra o organograma, participações em investimentos e aporte de capital sob os quais se constitui o modelo de negócios da intercooperação:

Figura 6: Organograma da intercooperação e percentuais de aporte de capital



Fonte: Autoria própria (2021).

Conforme visto, a participação das cooperativas é diferente em termos de investimento. Isto se deu em vista, principalmente, de dois fatores: 1. a disponibilidade de caixa para que as cooperativas investissem; e 2. A participação possível em termos de produção dentro da lógica de cada indústria, no que diz respeito ao trigo, suínos e leite. As quotas de participação foram decididas através de assembleias gerais entre os cooperados das três organizações, e através de reuniões das diretorias.

4.4 Construção da ferramenta para análise de integração vertical de cooperativas agrícolas

Ao identificarem-se fatores relevantes à análise de Integração Vertical, tais como aqueles descritos nos itens anteriores e estabelecidos de forma sistêmica à literatura vigente; torna-se possível a construção de uma ferramenta, a qual possibilite a análise de integração vertical de tais entidades.

Nesta etapa de construção do modelo, propõe-se o diagnóstico de perspectivas de Integração Vertical em duas etapas. Na primeira etapa, busca-se a mensuração de importância da organização em relação às perspectivas apresentadas. Cada perspectiva possui, ainda, fatores que dizem respeito a esta, e que permitem compreender a competência da organização quando no emprego desta à sua realidade de negócios.

Na segunda etapa, é requerida a comparação par-a-par da organização em relação às seis perspectivas. O objetivo desta etapa é entender, em relação ao contexto da organização, quais perspectivas são mais relevantes quando aplicadas à sua integração vertical, ou seja, quais possuem maior impacto em relação aos resultados esperados em relação à adoção deste tipo de estratégia. O quadro a seguir ilustra a comparação par-a-par da perspectiva.

Quadro 10: Comparação par a par de perspectivas

PSP Primário	Escala de Prioridade	PSP de Comparação
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Geracional

Fonte: Autoria própria (2022).

No exemplo o entrevistado indicou a nota “9” em uma escala de prioridade para “Sucessão Geracional” em comparação com “Internacionalização e Consolidação”. Ou seja, o gestor considera a Perspectiva (PSP) “Sucessão Geracional” como muito mais importante à Integração Vertical da cooperativa, se comparada à Perspectiva “Internacionalização e Consolidação”.

Conforme dito, para fazer a análise do desempenho das estratégias de integração vertical foi utilizado o modelo de *Analytic Hierarchy Process* - AHP, desenvolvido por Saaty (1990). O modelo AHP é uma ferramenta capaz de analisar diversas características simultaneamente, e de estratificar pesos sob forma de hierarquia, não permitindo a exclusão de uma ou mais características. Esta

hierarquização advém da necessidade de identificar os diferentes níveis de importância de cada item sobre o desempenho dos setores de forma individual e coletiva dentro de uma empresa.

As próximas seções irão explicar a construção do modelo a partir da ferramenta de Saaty (1990), e de acordo com as perspectivas levantadas sobre Integração Vertical de Cooperativas Agrícolas.

4.5 Aplicação da ferramenta na cooperativa agroindustrial Frísia

A primeira etapa consistiu na verificação de aplicabilidade das PSPs e de fatores intrínsecos a estas. Esta fase contou com a presença de um executivo ligado à diretoria da cooperativa, que respondeu ao questionário de forma presencial em novembro de 2021. Sendo assim, avaliou-se por cada fator de acordo com a visão do gestor em relação à organização em questão.

A entrevista conduzida com um membro do corpo diretor da Cooperativa Agroindustrial Frísia, realizada no dia 22 de novembro de 2021, ainda contou com perguntas abertas semiestruturadas, o que se fez importante no sentido de um maior entendimento sobre o contexto que levou à Integração Vertical da cooperativa, suas percepções sobre a estratégia adotada, e principais anseios em relação a esta.

O diálogo foi conduzido por sete perguntas principais, que conduziam a um contexto geral a respeito da adoção de Integração Vertical pela cooperativa, como por exemplo a saúde financeira da organização e mudanças decorrentes do cenário competitivo do setor; e ainda, com perguntas mais específicas em relação às PSPs levantadas. De forma livre, porém, o diálogo permitiu que fossem acrescentados maiores detalhes, além de novas indagações, para que se obtivesse um maior nível de detalhamento sobre os temas apresentados. Adicionalmente, permitiu-se a gravação da entrevista, para uso mais amplo das informações.

Conforme dito, em um primeiro momento, buscou-se entender sobre as motivações que conduziram a cooperativa à adoção da estratégia. O entrevistado avaliou, em linhas gerais, que o contexto de mudanças no setor do agronegócio trouxe desafios adicionais às organizações, e que no caso das cooperativas, estas mudanças já não diziam respeito somente ao relacionamento com o cooperado, mas sim, uma readequação às novas exigências competitivas.

A verificação da aplicabilidade deu-se através da exposição das perspectivas a um executivo ligado à alta cúpula de uma cooperativa. Como resultado, adotou-se o acréscimo de perguntas que diziam respeito a motivações em um contexto do histórico de negócios da cooperativa, e que a motivaram a aderir à Integração Vertical. As perguntas abertas serão analisadas a seguir.

1. O agronegócio passou por diversas mudanças nos últimos anos, e a estratégia das cooperativas teve que se alinhar a estas. Quais são as mudanças nos últimos 20 anos, ou desde que você se encontra na cooperativa, que impactaram na estratégia da organização?

Na avaliação do gestor, as principais mudanças que o setor trouxe dizem respeito ao acirramento da competição, em que, segundo ele, eventos como a entrada de trading companies e a consolidação de cooperativas fizeram com que o ambiente de negócios se tornasse mais desafiador. Nesse sentido, o gestor destaca que o profissionalismo se tornou indispensável a organizações do setor.

2. Houve momentos de dificuldade financeira na história da cooperativa? Como a organização procurou se reestabelecer?

O gestor aponta que houve grandes dificuldades, especialmente no início dos anos 90, onde o preço pago pelas commodities, majoritariamente representados pela soja e milho, não compensavam os custos tidos pelos produtores, o que, em uma reação em cadeia afetava diretamente as cooperativas. Diante disso, a cooperativa teve de se reestruturar com a venda de parte dos negócios lácteos, o que ajudou com o enfrentamento da crise. Além disso, o gestor destaca o apoio recebido pelo setor público, que financiou linhas de créditos para a reestruturação da organização, com taxas de juros abaixo do mercado.

3. Descreva quais os motivos pelo qual acredita que a cooperativa buscou pela estratégia de Integração Vertical.

Na visão do gestor, a necessidade da adoção pela estratégia de Integração Vertical partiu tanto da necessidade de inovação frente ao novo cenário quanto da

oportunidade iminente, diante de linhas de crédito e novas tecnologias, que permitiam às cooperativas obter um aumento significativo em suas margens. Segundo este:

Desde meados dos anos 90, as cooperativas passaram a ver o mercado de uma forma diferente, mais profissional [...]. Com o passar dos anos, se tornou comum ter um setor totalmente voltado à inovação, à busca por novas formas de atuação, novos negócios, muitas das cooperativas paranaenses tinham setores especificamente dedicados a isso. Assim, (a adoção da integração vertical) eu diria que foi quase uma coisa natural, sabe? Estávamos preparados e buscando por essa mudança no momento em que ela veio. E aí, é claro, linhas de financiamento subsidiadas, algumas oferecidas pelo BNDES, outras não, mas que tinham taxas quase irrecusáveis, auxiliaram estes projetos a sair do papel (DADOS DA PESQUISA, 2021).

O gestor destaca, também, o perfil das cooperativas, que segundo ele, difere daquele que geralmente é 'senso comum': "As pessoas acham que a cooperativa é avessa ao risco. Isso não é verdade, vejo cooperativas sendo muito mais arrojadas hoje em dia do que outras empresas do setor" (DADOS DA PESQUISA, 2021).

4. Na sua opinião, e tendo em consideração que esse tipo de estratégia requer grandes esforços (investimentos, pessoas, sistemas etc.), essa foi a melhor escolha?

O gestor reconhece que outros tipos de estratégia, como por exemplo a aquisição, pudessem fornecer resultados semelhantes àqueles adotados pela integração vertical. De acordo com seu ponto de vista, no entanto, há um perfil ligado ao cooperativismo que busca por negócios específicos para este tipo de organização, em que haja um sentido mais amplo do ato cooperado e da participação mútua.

É claro, quando se pensa em possibilidades de crescimento, e tudo o que você pode fazer para obter isso, as alternativas são infinitas. No nosso caso, e acredito que seja o caso de várias cooperativas do setor, é preciso que se adote sempre por um movimento cooperativo, ou seja, aquele em que todos participam, na alegria e na tristeza. Na integração vertical, é requerido que cada cooperado participe com a sua produção, fornecendo insumos para a indústria, onde posteriormente, todo o lucro será revertido em prol da cooperativa e em benefício do mesmo (DADOS DA PESQUISA, 2022).

5. A sucessão familiar é um aspecto importante para a cooperativa? Isso é alinhado e tem relação com a estratégia de integração vertical? Como?

De acordo com o gestor, a sucessão familiar é um dos motivos principais para que a cooperativa busque por estratégias de crescimento, onde se inclui a estratégia de Integração Vertical. Isto porque - conforme explica - o avanço de gerações faz com

que a propriedade tenha que gerar renda de forma mais eficaz, uma vez que não somente a família do patriarca agora dependa desta renda; mas sim, de filhos, netos, e assim por diante.

[...] Vemos que as novas gerações têm uma forma de agir diferente, de pensar diferente. Aspectos como a comercialização e planejamento de safras são constantemente modificados para que atendam à essa nova forma de agir, mais tecnicizada. De forma geral, eu diria que filhos e netos de cooperados são menos campo e mais gestão, e a pressão por resultados com toda certeza recai sobre a cooperativa [...]. A integração Vertical vem a atender estes anseios, sabe? Fazer mais com menos (DADOS DA PESQUISA, 2021).

6. Uma vez que a cooperativa tenha adotado a verticalização, foi preciso que se revissem aspectos relativos à sua governança?

A partir da adoção da Integração Vertical, foi preciso que se adotassem modelos de tomada de decisão que afastassem a participação total do cooperado, onde diretores representantes tomariam a responsabilidade para si pelas decisões estratégicas da organização. O gestor elucida:

À medida que a cooperativa cresce, varios aspectos da governança corporativa se tornam importantes, como o *compliance*, por exemplo, que nada mais é do que uma forma de dizer aos nossos cooperados que temos decisões responsáveis sobre o seu investimento. Eu diria que principalmente foi preciso que se implantassem maiores e melhores controles de governança, onde mesmo que o cooperado se afastasse de decisões estratégicas, ele se sentisse parte disso, e completamente informado sobre os rumos da cooperativa e de suas ações (DADOS DA PESQUISA, 2021).

Na visão do gestor, as principais mudanças dizem respeito à maior autonomia da diretoria – que sendo representantes dos cooperados, passaram a tomar decisões estratégicas -; um maior sistema de controle gerencial, com a reestruturação e ampliação da controladoria; e implantação de sistemas mais robustos para uma maior transparência de informações ao cooperado.

7. A adoção da estratégia de Integração Vertical trouxe mudanças na relação cooperativa e cooperado?

Na opinião do gestor, a adoção da estratégia de Integração Vertical trouxe mudanças na relação com o cooperado à medida em que os sistemas da cooperativa

se tornavam mais complexos e robustos. Isso exigiu, segundo o mesmo, que se elucidasse ao cooperado os objetivos da Integração Vertical, e suas formas e limites de atuação para com os mesmos.

[...] veja o exemplo do moinho de trigo. Sempre que possível, fazemos tudo dentro de casa e compramos o trigo do cooperado como insumo para a fabricação de farinhas. Mas é uma conta que às vezes não fecha, sabe? O cooperado vai querer a maior remuneração pelo seu trigo, e o moinho vai buscar exatamente o oposto, ou seja, pagar menos. O cooperado deve entender que a compensação pelos seus investimentos virá na linha final, isto é, quando forem distribuídas as sobras e lucros das operações do moinho. O oposto disso seria fazer da cooperativa um balcão de negócios individual, o que pode comprometer a rentabilidade como um todo (DADOS DA PESQUISA, 2021).

Na segunda etapa, o gestor avaliou as perspectivas de acordo com fatores específicos, descritos na literatura por autores ligados ao tema. Sendo assim, nesta etapa do diagnóstico buscou-se pela percepção pessoal em relação a itens específicos, onde a avaliação seguia um padrão de escala do tipo *Lickert*, sendo: 1: não possui grau de importância; 2 – É importante, porém não utilizado; 3 – Utiliza-se de maneira regular; 4 – Utiliza-se de maneira regular, compondo metas; e 5 – Compõe metas e indicador.

A terceira etapa permitiu que se atribuíssem valores de intensidade de importância às PSPs, calculados pelas equações (1) e (2) anteriormente apresentadas, permitindo a construção da matriz de valor, tal qual apresentada a seguir.

Tabela 3: Matriz de comparação das perspectivas

Critérios	(PSP 1)	(PSP 2)	(PSP 3)	(PSP 4)	(PSP 5)	(PSP 6)
(PSP1) Internacionalização e Consolidação	1	5	0,333	0,333	0,333	5
(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional	0,200	1	0,333	0,200	0,143	0,143
(PSP 3) Governança Corporativa	0,333	3	1	0,200	0,143	0,111
(PSP 4) Estratégias de Diversificação	0,333	3	0,333	1	0,200	0,143
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	3	5	3	0,333	1	0,200
(PSP 6) Inovação	5	7	5	3	3	1
Soma	9,867	24,000	10,000	5,067	4,819	6,597

Fonte: Autoria própria (2022).

Adiante, o próximo passo consiste na normalização da matriz, onde se faz a divisão de cada elemento da matriz pela soma da coluna ao qual este pertence. Com isto, a soma dos elementos da coluna é igual a 1. A tabela 4 traz a matriz de comparação de critérios após a normalização.

Tabela 4: Matriz normalizada de comparação das perspectivas

Critérios	(PSP 1)	(PSP 2)	(PSP 3)	(PSP 4)	(PSP 5)	(PSP 6)
(PSP1) Internacionalização e Consolidação	0,1014	0,208	0,033	0,066	0,069	0,758
(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional	0,0203	0,042	0,033	0,039	0,030	0,022
(PSP 3) Governança Corporativa	0,0338	0,125	0,100	0,039	0,030	0,017
(PSP 4) Estratégias de Diversificação	0,0338	0,125	0,033	0,197	0,042	0,022
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	0,3041	0,208	0,300	0,066	0,208	0,030
(PSP 6) Inovação	0,5068	0,2917	0,5000	0,5921	0,6225	0,152

Fonte: Autoria própria (2022).

A seguir, determina-se o vetor de prioridade relativa (W), através do cálculo da média dos elementos de cada matriz. Os valores obtidos estão expostos no quadro a seguir.

Tabela 5: Vetor de prioridades de acordo com perspectivas

Critérios	Vetor de prioridades
(PSP1) Internacionalização e Consolidação	0,2060
(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional	0,0310
(PSP 3) Governança Corporativa	0,0575
(PSP 4) Estratégias de Diversificação	0,0754
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	0,1860
(PSP 6) Inovação	0,4441

Fonte: Autoria própria (2022).

Ao aplicarem-se as equações (4), (5) e (6), obteve-se a taxa de consistência da atribuição dos níveis de intensidade de importância. O valor obtido para taxa foi de 0,075, o que conforme Saaty (1990), dentro de uma matriz de ordem 6, é consistente dentro de um índice randômico, já que apresenta um valor de RC menor do que 1.

A partir das etapas 1 e 2, onde obteve-se a percepção individual das perspectivas e o vetor de prioridades entre as PSP's, torna-se possível a comparação entre os dados, ou seja, entre aquilo mensurado pelo gestor como sendo um indicador de cada perspectiva no ambiente interno; e entre a importância da própria perspectiva em uma avaliação par a par.

Desta forma, para a compilação e tratamento de dados, gerou-se um quadro onde se compara a Percepção Interna da PSP X Comparação entre PSP's. A construção do quadro se deu da seguinte forma:

1º - Foram extraídas as respostas do gestor quanto às percepções internas da PSP, e Comparação entre PSP;

2º - Obtiveram-se os vetores de prioridade para as Comparações entre PSPs, através das equações aplicadas e conforme o modelo descrito por Saaty (1990);

3º - Aplicou-se a equação abaixo, extraída de Bonatto (2015) para verificar o valor final da Percepção Interna:

$$Vf(PSP) = (\sum_{j=1}^n R).P$$

Onde:

Vf (PSP) = Valor final da perspectiva;

R = Resposta do nível para cada fator;

P = Peso da perspectiva.

4º - Calcularam-se os valores máximos para os Eixos X e Y, por meio da equação abaixo, extraída de Bonatto (2015). Os valores encontram-se ilustrados na tabela a seguir.

$$VM = \frac{\sum_{j=1}^n P_{pssp} \cdot NF \cdot 4}{\sum_{j=1}^n P_{pssp}}$$

Onde:

VM = Valor máximo do eixo;

P_{pssp} = peso atribuído à perspectiva;

NF = Número de fatores por PSP.

A tabela 6 demonstra a síntese entre o cálculo de somatória das PSPs, seu respectivo peso – atribuído par a par pelo gestor – e o valor máximo para a PSP no eixo X e Y.

Tabela 6: Somatório de fatores, peso e valor máximo das perspectivas

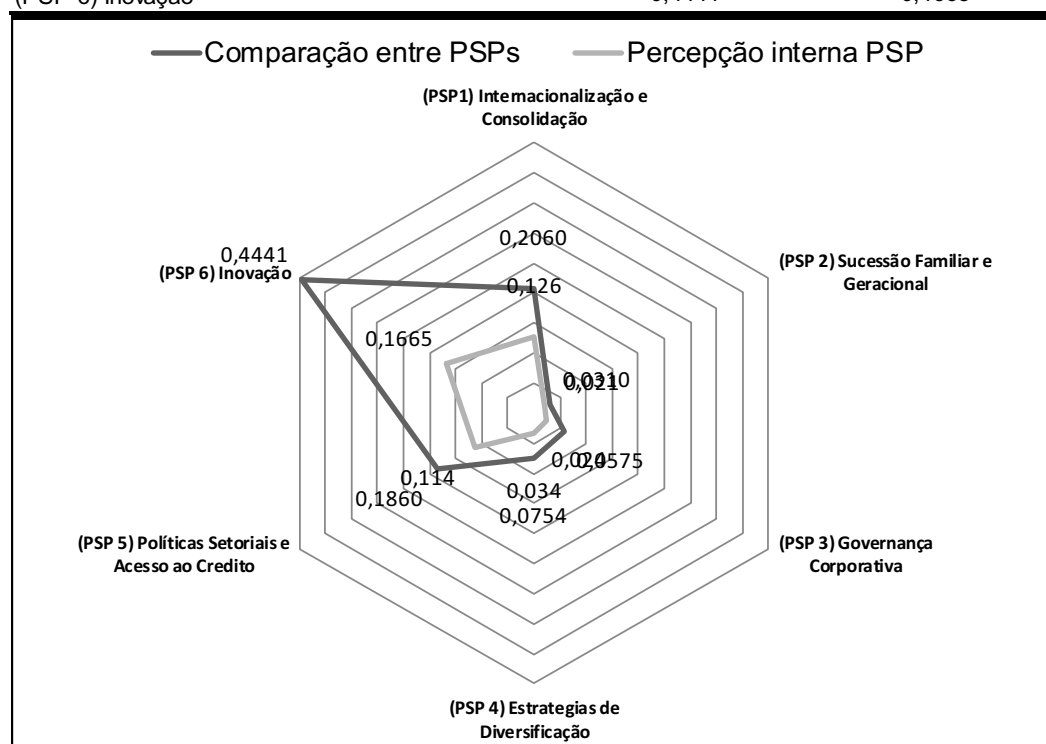
PSPs	Somatório de fatores	Peso das PSPs	Valor máximo para a PSP
(PSP1) Internacionalização e Consolidação	11,0000	0,206	0,126
(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional	12,0000	0,031	0,021
(PSP 3) Governança Corporativa	10,0000	0,057	0,024
(PSP 4) Estratégias de Diversificação	8,0000	0,075	0,034
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	11,0000	0,186	0,171
(PSP 6) Inovação	9,0000	0,4441	0,1665

Fonte: Autoria própria (2022).

Após obtenção destes valores, foi possível a construção do modelo de diagnóstico, onde é permitida a comparabilidade das perspectivas entre a percepção interna de PSPs, realizada na segunda etapa, e seu respectivo vetor de prioridades, ou seja, o índice que expressa o valor atribuído à importância que a organização entrega a uma dada perspectiva, quando em comparação a outras.

Figura 7: Modelo diagnóstico de comparação entre perspectivas e percepção interna

Perspectiva	Comparação entre PSPs	Percepção interna PSP
(PSP1) Internacionalização e Consolidação	0,2060	0,126
(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional	0,0310	0,021
(PSP 3) Governança Corporativa	0,0575	0,024
(PSP 4) Estratégias de Diversificação	0,0754	0,034
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	0,1860	0,114
(PSP 6) Inovação	0,4441	0,1665



Fonte: Autoria própria (2022).

Conforme visto, a partir da visão crítica do gestor a respeito das perspectivas, e pela comparação entre as perspectivas par a par, há pontos de melhoria em cada uma destas. Da mesma forma, é visível que, para a organização, perspectivas como (PSP 6) Inovação; (PSP 1) Internacionalização e Consolidação e (PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito têm pesos maiores em uma avaliação sobre sua Integração Vertical quando comparadas às demais. A seguir, serão analisados os resultados individuais de cada perspectiva.

A perspectiva **(PSP 1) Internacionalização e Consolidação**, recebeu do gestor um peso de 0,206 quando comparado às demais perspectivas, e uma percepção interna de 0,126. Pelo seu peso, trata-se de uma alta atribuição dentre as demais perspectivas, ficando somente abaixo da PSP 6 – Inovação.

Na ótica da Integração Vertical, a internacionalização de uma organização busca, primordialmente, o estabelecimento de um novo *statuo quo* para esta, que se beneficia, no momento em que amplia seu escopo de mercado em direção a novos países e continentes, de situações como um maior e melhor escoamento de seus produtos; o acesso à receitas em moedas mais fortes – como é o caso do dólar -; e um maior acesso a novas tecnologias, dentre outros aspectos.

De acordo com Gonçalves (2016, p. 44), a motivação é ainda maior ao se considerar organizações de base agrícola, já que estes necessitam de amplo investimento em ativos físicos, o que leva à busca pelo capital estrangeiro; acesso à áreas agrícolas, muitas vezes escassas em determinados países; e suprimentos àqueles países que já não possuem mais características primárias.

Adiante, a **(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional** obteve um peso relativo de 0,031 na comparação às demais perspectivas, e uma percepção interna de 0,021. Sendo assim, pode-se inferir que, pela visão do gestor, ela não possui um alto grau de relevância em relação à Integração Vertical, quando comparada às demais perspectivas.

Na visão de autores como Medeiros *et al.* (2020) e Simioni *et al.* (2009), em uma visão de cadeia, o sucesso da cooperativa advém da produção da propriedade familiar. Isto porque, à medida que aportes financeiros e promessas futuras de investimentos foram realizados a partir da condição de entrega de cooperados, a condição de bons resultados depende fortemente do sucesso individual destes.

A **(PSP 3) Governança Corporativa** auferiu 0,575 em comparação às demais perspectivas, e uma percepção interna de 0,024. Sendo assim, pode-se dizer que quando comparada às demais, não possui uma alta atribuição do gestor no sentido de uma relação direta com a Integração Vertical da cooperativa.

A aplicação de boas práticas de governança pode melhorar aspectos ligados à gestão da cooperativa. Zylbersztajn (2002) argumenta que a relação cooperativa-cooperado é especialmente conflituosa, já que muitos destes membros exercem papéis diretos dentro deste tipo de organização, sendo diretores, gestores ou o que o valha. Na visão de conceitos ligados à GC, essa relação pode apresentar um potencial conflito à medida que este pode usar da gestão da cooperativa em benefício próprio.

Para a **(PSP 4) Estratégias de Diversificação**, foi atribuído um peso relativo de 0,075, e a percepção interna de 0,034.

No contexto cooperativo, autores como Bialoskorski Neto (2000) e Barni e Brandt (1992) apontam uma tendência de diversificação entre as atividades cooperativas, que têm recorrido a estratégias tais como o aumento de unidades de processamento, avanço para outros setores de consumo ou ainda aumentando sua participação no mercado através da fusão e aquisição de outras organizações do mesmo setor.

A própria Integração Vertical pode ser considerada como uma estratégia de diversificação, do tipo corporativa (WRIGHT; KNOLL; PARNELL, 2000; DUANE; IRELAND, 2014). No entanto, o gestor atribuiu um peso menor, se comparado a perspectivas tais como Internacionalização e Consolidação, pelo fato de que a busca por esse tipo de estratégia não se deu de forma correlacionada, ou seja, esta foi conduzida por aspectos diferentes daqueles constantes em um planejamento estratégico ou descrição de metas.

Em relação à **(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito**, atribuiu-se um peso de 0,186 e a percepção interna aponta para 0,114. Comparadas às demais, possui um peso intermediário, classificada entre as PSPs com um indicador menor do que (PSP 6) Inovação e (PSP 1) Internacionalização e Consolidação.

Os estudos de autores como Gonçalves (2016) demonstram a importância do crédito às cooperativas, especialmente no contexto brasileiro, mas sobretudo, por sua forma de relacionamento com aquele que seria seu 'dono' – o cooperado. De fato, todo o setor cooperativista dependeu, em algum momento, de uma subvenção estatal, quer seja esta através da constituição de leis especiais, que apoiem o cooperativismo no sentido fiscal-tributário; quer esta através de programas de fomento e recuperação judicial, como foi o caso das subvenções do BNDES ou ainda do RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (PINHO, 2004; GONÇALVES, 2016; ZYLBERSTAJN, 2002).

Em entrevista, o gestor cita a fase de reestruturação econômica da cooperativa, em meados dos anos 90, e quanto aos investimentos recentemente realizados, o papel de subvenções econômicas – segundo o mesmo “essenciais” para o seu acontecimento – como aportes de capital do BNDES e Banco do Brasil.

Por fim, a **(PSP 6) Inovação** obteve o maior peso, com 0,444 dentre as perspectivas analisadas, e uma percepção interna de 0,167.

Na literatura, autores discutem a dificuldade de cooperativas em manterem uma cultura de inovação em seu ambiente de negócios, uma vez que a) a inovação,

especialmente aquela chamada “disruptiva”, tende a ter graus de incerteza e tempos de maturação de projetos maiores, o que pode ou não incorrer a fluxos de caixa negativos, o que tende a não ser bem visto pelo cooperado; b) o fluxo de caixa de uma cooperativa é naturalmente negativo, uma vez que o cooperado faz somente um aporte inicial de capital; e c) as cooperativas possuem estruturas pouco flexíveis (GONCALVES, 2016; ZYLBERSZTAJN, 2002).

4.6 Análise dos Resultados

A consolidação de organizações ligadas ao setor agrícola, tais como aquelas descritas por autores como Zylberstajn (2002), Cook (2019) e Gonçalves (2016) traz novas necessidades a estas companhias, que passam a agregar cada vez mais fatores produtivos e elos da cadeia em seu escopo de negócio. Entre as cooperativas, faz-se necessário que a gestão profissionalizada dê resposta sobre o que deve ser feito, e como deve ser feito.

Nesse sentido, tão importante quanto avançar em novas estratégias corporativas, que permitam à organização ser mais competitiva nos mercados em que atua, bem como mais eficaz quanto à resposta que estes exigem, tais como a própria estratégia de Integração Vertical; é mensurar por aquilo que está feito, e por que está sendo feito.

Dentre as perspectivas levantadas pela ferramenta através da revisão de literatura, e mensuradas com auxílio do *Analytic Hierarchy Process*, percebe-se uma divergência entre aquilo que se adota e a percepção interna da gestão em relação a este. Ou seja, a própria organização reconhece que há pontos de evolução em todas as perspectivas.

Em seu trabalho, Gonçalves (2016) adotou uma visão retrospectiva de três cooperativas brasileiras para explicar como estas geraram mecanismos de governança adaptativos frente ao quadro de significativas alterações trazido especialmente pelos anos 2000. Um dos objetivos específicos da autora era “[...] identificar e analisar as principais variáveis institucionais, tecnológicas e do ambiente competitivo, que influenciaram as escolhas estratégias das cooperativas no período analisado” (GONÇALVES, 2016, p. 136).

Analisando comparativamente o estudo em questão e a presente pesquisa, pode-se dizer que há fatores de semelhança entre pontos levantados como principais

variáveis que lavaram às escolhas estratégias destas organizações, tais como o ambiente e os arranjos institucionais que permitiram que cooperativas acessassem a linhas de crédito – desta forma, adotou-se pela análise da perspectiva “Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito”.

O referencial teórico permitiu com que se levantassem várias perspectivas, que posteriormente, foram identificados durante a pesquisa, em especial na análise documental ligada a cooperativas, e no depoimento colhido através da entrevista em pesquisa de campo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas décadas, viu-se um crescimento exponencial das cooperativas no estado do Paraná. Os alicerces fundamentais para tal transformação estabeleceram-se na mudança de mercado – de interno para exportação –, no crescimento da produção agrícola e no avanço do ambiente regulatório e institucional.

Para estas organizações, no entanto, o caminho para o sucesso não foi sempre pavimentado, e muitas encontraram dificuldades financeiras e problemas gerenciais à medida que emergiam entre novos mercados. Para algumas destas, o desafio fatalmente levou à sua completa dissolução, enquanto para outras, serviu de base para a construção de um novo modelo de governança.

Nesse sentido, a estratégia de Integração Vertical veio a fortalecer aquilo que se tinha de melhor na estrutura naturalmente verticalizada, em que a produção parte do cooperado: a agregação de valor na produção foi, e é, benéfica tanto aos membros da cooperativa quanto para a própria. Nesse sentido, cooperativas que conduziram melhor a questão da tomada de decisão, assim como a obtenção de capital para investimentos, por meio das linhas de crédito, parecem ter se saído melhor.

A pergunta central que conduziu este trabalho questionava sobre a existência de uma tendência no processo de integração vertical nas cooperativas agrícolas do Estado do Paraná. Através da seleção de cooperativas, é possível dizer que, de fato, parece haver uma predileção entre estas organizações por esse tipo de estratégia, dentre várias outras possíveis.

Analisando sobre este aspecto, pode-se dizer que esta predileção trata-se da necessidade que gestores deste tipo de organização enfrentam, ao ter pouca flexibilidade, principalmente quando se trata do sistema de tomada de decisão intrínseco a estas. Isto porque o modelo de negócios de uma cooperativa deve incluir, como seu próprio nome pressupõe, a participação de todos. Não obstante, legislações que digam respeito ao ato cooperado e os próprios princípios cooperativistas tornam a adoção de certos tipos de estratégia limitados.

Na investigação à literatura, levantaram-se seis aspectos-chave, ou perspectivas, a saber: *Sucessão Familiar e Geracional; Governança Corporativa; Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito; Estratégias de Diversificação e Especialização; Inovação e Internacionalização*. Através da entrevista ao gestor, foi possível constatar que, embora a cooperativa esteja atenta a estas seis perspectivas,

e que seu modelo de governança mensure pela adequação e evolução de metas que digam respeito a cada um destes, em se tratando de um foco na Integração Vertical, podem-se ter pesos diferentes sobre cada um destes.

Por fim, pode-se dizer que o modelo de avaliação de Integração Vertical apresentou avanço à literatura sobre cooperativas agrícolas, ao investigar sobre os principais fatores que levam estas à adoção da estratégia, e como se dá o modelo de governança que conduz ao seu processo de adaptação.

Entre estudos futuros, poderiam ser testados novos modelos matemáticos para a originação das perspectivas, ou ainda, a adoção de um maior número de cooperativas, o que deve trazer comparações que acrescentem maiores dados.

REFERÊNCIAS

- AGRONEGÓCIO é responsável por 33,9% do PIB Paranaense, **Ipardes**, 2020. Disponível em: <https://www.ipardes.pr.gov.br/Noticia/Agronegocio-e-responsavel-por-339-do-PIB-paranaense>. Acesso em: 3 dez. 2022.
- ALCHIAN, B.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs and Economic Organization. **American Economic Review**, [s. l.], v. 62, n. 5, p. 777 – 795, 1972.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.
- BARNARD, C. I. The functions of the executive. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1938.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BORGES, G. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de Crescimento de Cooperativas Agrícolas e Agropecuárias: estudo de casos comparados da região do Triângulo Mineiro/MG e dos Campos Gerais/PR. **Organizações Rurais e Agroindústrias**, Lavras, v. 19, n. 1, p. 8-22, 2017.
- BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPLER, D.; HANSENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 193-210.
- CALGARO, R. Cooperativismo(s) Brasileiro: hibridismo e contradições na caminhada das cooperativas. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [s. l.], v. 2, n. 2, jul-dez/2016, p. 100-112.
- COASE, R.H. The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON, O; WINTER, S., (orgs.). **The Nature of the Firm: origins, evolution and development**, New York: Oxford University Press, 1991, p. 18-33.
- COMMONS, J. R. **Institucional Economics**. New York: Macmillan, 1934.
- COMMONS, J. R. The problem of Correlating Law, Economics and Ethics. **Winsconsin Law Review**, [s. l.], v. 2, n. 3 – 26, 1932.
- COOK, L. M.; CHADDAD, F. R. Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, [s. l.], n. 5, p. 1249-1253, 2004.
- COOK, M. L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 5, 2018.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R.; ILIOPOULOS, C. Advances in Cooperative Theory since 1990: A Review of Agricultural Economics Literature. *In*: HENDRIKSE, G. W. J.; **Restructuring Agricultural Cooperatives**. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004.

DEMSETZ, H. **The Economics of the Business Firm**. Cambridge University Press, 1995.

DREVES, L. M.; SPANEVELLO, R. M. Cooperativas Agropecuárias e o Desafio da Sucessão na Agricultura Familiar. **Holos**, [s. l.], v. 2, p. 360-374, 2017.

DREVES, L. M.; SPANEVELLO, R. M. Toward a theory of property rights. **American Economic Review**, [s. l.], v. 57, n. 2, p. 347 – 373, 1967.

EDGETO, A. A. (org.). Os princípios do Cooperativismo e as Cooperativas de Crédito no Brasil. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 7 – 19, jan./jun. 2005.

FAJARDO, S. O novo padrão de desenvolvimento agroindustrial e a atuação das cooperativas agropecuárias no Paraná. **Raega**, Curitiba, n. 11, p. 89-102, 2006.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301 – 325, 1983.

FARINA, E. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FROELICH, D. C.; MORAES, S. Cooperativismo e comunicação como ferramentas de estímulo à sucessão familiar rural. *In*: **VIII Congresso Brasileiro de Agroecologia**, v. 8, n. 2, Porto Alegre, 2013.

GIMENES, R. M. T; GIMENES, F. M. P. Agronegócio Cooperativo: A transição e os desafios da competitividade. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p. 92-108 mai./ago. 2007.

GOLDIN, I; REZENDE, G. **A Agricultura Brasileira na Década de 80: crescimento numa economia em crise**. Rio de Janeiro: IPEA, 1993.

GONÇALVES, C. **Agro-estratégias através do tempo**. 2016. 168 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. **The American economic review**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 519-530, 1945.

HESPANHOL, A. N; COSTA, V. M. H. M. A importância das cooperativas no processo de modernização da agricultura paranaense. **Boletim de Geografia Teorética**. Rio Claro, v. 25, n. 49 -50, p. 373 –384, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Cengage Learning: São Paulo, 2014.

ILIOPOULOS, C. Vertical Integration, Contracts, and the Theory of the Cooperative Organization. *In: Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The role of cooperatives in the internacional agri-food industry.* Germany, jun. 2003.

ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Member preference heterogeneity and system-lift world dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. **J. Organ. Chang. Management**, [s. l.], v. 30, n. 7, p. 1063–1080, 2017.

IPARDES. **Leituras Regionais**, Curitiba, 2004. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/leituras_reg_meso_noroeste.pdf. Acesso em: 15 mar. 2021.

KNIGHT, F. H. Review of Melville. Herskowitz, Economic Antropology. *In: Journal of Political Economy*, [s. l.], v. 49, p. 247 – 258, 1941.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Harper, 1965.

KOSLOVSKI, J. P. **Cooperativismo Paranaense: experiências, resultados e propostas**. Curitiba: Ocepar, 2018. 288 p.

NILSSON, J. SVENDSEN, G. L. H.; SVENDSEN, G. T. Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? **Agribusiness**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 187-204, 2012.

NORTH, D. **Economic Performance Through Time**. The American Economic Review, [s. l.], v. 84, n. 3, jun., p. 359 – 368, 1994.

NORTH, D. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 97 – 112, 1991.

ORGANIZAÇÃO E SINDICATO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. **Revista Paraná Cooperativo**, Curitiba, v. 204, n. 18, p. 137 –152, 2021.

PANZUTTI, R. O Caráter da Agroindústria e suas Especificidades. **Pensamento Real**, [s. l.], n. 5, 1999.

PANZUTTI, R. Transformação do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo e intervenção do Estado. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, v. 27, n. 9, set. 1997.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Haper & Row, 1976.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Administração), – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

STRASSBURG, U.; OLIVEIRA, N. M.; ROCHA JR, W. F. Revisitando o conceito da nova economia institucional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, Macapá, v. 12, n. 2, p. 57 – 74, jul./dez. 2019.

TEIXEIRA, M. G., ROGLIO, K. D. As Influências da Dinâmica de Lógicas Institucionais na Trajetória Organizacional: o Caso da Cooperativa Veiling Holambra. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, Vitória, v. 12, n. 1, p. 1 - 37, jan-fev, 2015.

TRINDADE, L. Z; BIALOSKORSKI NETO, S. Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista De Gestão E Organizações Cooperativas**, [s. /], v. 3, n. 6, p. 01–14, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043221907>. Acesso em: 3 dez. 2022.

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

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, New York, v. 22, p. 233-261, 1979.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELA, C.; LOPES, D. G.; LEITE, A. L. S.; NUNES, N. A. Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**, [s. /], v. 17, n. 42, p. 64-77, ago. 2015.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. Viçosa: Editora Federal de Viçosa, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e Difusão de Arranjos Verticais de Produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, [s. /], Campinas, v. 11, n. 2, p. 329 – 346, 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário – Integração Vertical e Cooperativas

Caro Respondente,

Eu, Saulo Joli, mestrando de Engenharia de Produção pela UTFPR – PR, em meu nome e da instituição, agradeço muitíssimo pela sua participação em minha pesquisa. Seu principal objetivo é avaliar pela Integração Vertical nas Cooperativas, suas motivações, desafios e tendências. Seus resultados serão parte de um trabalho de dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da mesma instituição.

Informamos, para os devidos fins, que de acordo com o código de ética da instituição, e apesar de ser requerido no início do presente questionário, vosso nome será mantido em sigilo, em que pese o nosso interesse geral pelos dados coletados, e não pela identificação de participantes. A requisição de vosso nome dá-se apenas para fins de organização da pesquisa.

Caso deseje, nos prontificamos a disponibilizar os resultados da pesquisa, onde entendemos a sua importância para o cenário cooperativo paranaense e a qualidade de sua gestão. Meu e-mail é saulo_joly@hotmail.com.

Parte I – Identificação do Entrevistado

Nome: _____

Cooperativa: _____

Cargo: _____

Tempo de ocupação na cooperativa (anos): _____

Parte II – Integração Vertical na Cooperativa

1. O agronegócio passou por diversas mudanças nos últimos anos, e a estratégia das cooperativas teve que se alinhar a estas. Quais são as mudanças nos últimos 20 anos, ou desde que você se encontra na cooperativa, que impactaram na estratégia da organização?

Resposta:

2. Houve momentos de dificuldade financeira na história da cooperativa? Como a organização procurou se reestabelecer?

Resposta:

3. Descreva quais os motivos pelo qual acredita que a cooperativa buscou pela estratégia de Integração Vertical.

Resposta:

4. Como são feitas decisões a respeito de grandes investimentos dentro da cooperativa? (Ex. Assembléias gerais, comitês de decisão, reunião de delegados, etc.).

Resposta:

5. Na sua opinião, qual foi o fator fundamental que levou a cooperativa a adotar a estratégia de integração vertical?

Resposta:

6. Na sua opinião, e tendo em consideração que esse tipo de estratégia requer grandes esforços (investimentos, pessoas, sistemas, etc.), essa foi a melhor escolha?

Resposta:

7. A sucessão familiar é um aspecto importante para a cooperativa? Isso é alinhado e tem relação com a estratégia de integração vertical? Como?

Resposta:

Parte III – Perspectivas da Integração Vertical

Diagnóstico de Importância das Perspectivas

Os itens a seguir são perspectivas que se correlacionam com a Integração Vertical de Cooperativas, tanto no que diz respeito às suas motivações para se verticalizar, quanto às necessidades que surgem desta verticalização. **Caso haja dúvidas em relação aos conceitos descritos, favor consultar o anexo ao final do documento – “Conceitos sobre Perspectivas”.**

Perspectiva	Fatores	Descrição	Nível de mensuração de indicadores				
			Não possui grau de importância	É importante, porém não utilizado	Utiliza-se de maneira irregular	Utiliza-se de maneira regular, compondo metas	Compõe metas e o indicador no benchmarking
Internacionalização e Consolidação	F1 Exportação	Uso da exportação, direta ou indireta, como estratégia de negócios.					
	F2 Relações Internacionais	Alcance e uso de relações internacionais, afora a própria exportação, como estratégia de negócios.					
	F3 Consolidação	Tempo de existência e consolidação da organização.					
Sucessão Geracional	F4 Programas de sucessão	Programas formais voltados à sucessão de cooperados e funcionários.					
	F5 Retenção de Cooperados	Programas formais voltados à retenção de cooperados e herdeiros de cooperados.					
	F6 Relacionamento com família	Ações visando o relacionamento entre a cooperativa, o cooperado e sua família.					
Governança Corporativa	F7 Sistemas de gestão	Sistemas formais de gestão, tais como linhas hierárquicas, padrões de governança, procedimentos, dentre outros.					
	F8 Controladoria	Controladoria e suas ferramentas gerenciais.					
	F9 Conselho de Administração	Avaliação do conselho em itens como grau de tempo de cooperativa, independência do conselho, efetividade de decisões					
	F10 Sustentabilidade Organizacional	Ações com vista à perenidade dos negócios, em um âmbito econômico, social e ambiental.					

Perspectiva	Fatores	Descrição	Nível de mensuração de indicadores				
			Não possui grau de importância	É importante, porém não utilizado	Utiliza-se de maneira irregular	Utiliza-se de maneira regular, compondo metas	Compõe metas e o indicador no benchmarking
Estratégias de Diversificação e Especialização	F11 Expansão da Cooperativa	Planejamento estratégico deliberado visando ao aumento da cooperativa nos negócios em que atua.					
	F12 Visão Estratégica	Visão de longo prazo, com estratégias formais especialmente formuladas para o crescimento e expansão dos negócios.					
	F13 Alianças Estratégicas	Gerenciamento de alianças estratégicas com outras entidades - empresas privadas, entidades de classe, etc.					
	F14 Redes Organizacionais	Relacionamento de rede, ações conjuntas com outras cooperativas.					
Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	F15 Relacionamento com entes políticos	Manutenção e gerenciamento de relacionamento com entes políticos, tais como governos e entidades de classe.					
	F16 Obtenção de linhas de crédito	Gerenciamento e busca pela obtenção de linhas de crédito; avaliação de investimentos de forma profissionalizada.					
Inovação	F17 Investimento em Tecnologia	Investimentos específicos em tecnologia, seja específica ao negócio, seja em áreas de suporte (ex. compra de <i>software</i>).					
	F18 Infra-estrutura para Inovação	Infra-estrutura específica voltada à inovação, como orçamentos específicos, escritórios e/ou equipe de P&D, dentre outros.					
	F19 Visão da Inovação	Visão voltada à inovação, presente na cultura e nos valores da organização.					

Comparação dos níveis de importância das perspectivas

As perspectivas (PSP) a seguir fazem parte da estratégia de verticalização das empresas. Pontue as perspectivas expostas a seguir, dando um nível de importância pela comparação a cada uma destas, em comparação com a outra. Considere o exemplo a seguir:

PSP Primário	Escala de Prioridade	PSP de Comparação
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Geracional

No exemplo o gestor indicou a nota “9” em uma escala de prioridade para “Sucessão Geracional” em comparação com “Internacionalização e Consolidação”. Ou seja, o gestor considera a Perspectiva (PSP) “Sucessão Geracional” como muito mais importante à Integração Vertical da cooperativa, se comparada à Perspectiva “Internacionalização e Consolidação”.

PSP Primário	Escala de Prioridade	PSP de Comparação
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 3) Governança Corporativa
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
(PSP 1) Internacionalização e Consolidação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 6) Inovação
(PSP 2) Sucessão Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 1) Internacionalização e Consolidação
(PSP 2) Sucessão Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 3) Governança Corporativa
(PSP 2) Sucessão Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização
(PSP 2) Sucessão Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
(PSP 2) Sucessão Geracional	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 6) Inovação
(PSP 3) Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 1) Internacionalização e Consolidação
(PSP 3) Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional
(PSP 3) Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização
(PSP 3) Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
(PSP 3) Governança Corporativa	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 6) Inovação
(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 1) Internacionalização e Consolidação
(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional
(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 3) Governança Corporativa
(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito
(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 6) Inovação
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 1) Internacionalização e Consolidação
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 3) Governança Corporativa
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização
(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 6) Inovação
(PSP 6) Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 1) Internacionalização e Consolidação
(PSP 6) Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 2) Sucessão Familiar e Geracional
(PSP 6) Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 3) Governança Corporativa
(PSP 6) Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 4) Estratégias de Diversificação e Especialização
(PSP 6) Inovação	9 7 5 3 1 3 5 7 9	(PSP 5) Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito

ANEXO A – CONCEITOS SOBRE AS PERSPECTIVAS

Os conceitos descritos a seguir irão apoiá-lo na interpretação a perguntas e respostas do questionário. Sua leitura e consulta é opcional.

Internacionalização e Consolidação de Cooperativas	Participação da cooperativa em um cenário internacional de negócios, seja pela comercialização, seja por relações exteriores de importância aos negócios. A consolidação diz respeito ao grau de maturidade da organização: considera-se consolidada a organização que atua há vários anos no ramo, e possui uma base de mercado estabelecida em seus mercados.
Sucessão Geracional	Preocupação da cooperativa com a sucessão geracional de cooperados e de funcionários, ou seja, ações e programas voltados à transição de gerações. Ex: Programa de Sucessão entre pais e filhos cooperados.
Governança Corporativa	A Governança trata-se dos instrumentos gerais de gestão da cooperativa e seu apoio à tomada de decisão nas transações. Trata ainda das relações entre cooperativa e cooperado, bem como de seus demais clientes e fornecedores. Inclui, por exemplo, o conselho de administração, o conselho fiscal, as auditorias, a controladoria, a gestão de risco e o <i>compliance</i> .
Relação entre cooperado e cooperativa	Pretende-se verificar, neste tópico, a relação entre cooperado e cooperativa, em fatores como a transparência da cooperativa perante o cooperado; o grau de envolvimento do cooperado em assuntos cooperativos; a qualidade de sua relação e a formalidade e informalidade observados em suas transações de negócio e formas de relacionamento.
Estratégia de Crescimento e Adaptação	As estratégias de crescimento e adaptação descrevem as formas como a cooperativa busca manter-se e/ou avançar nos mercados em que atua. Inclui, mas não se limita, a fatores como industrialização, integração vertical, fusões e aquisições, parcerias estratégicas, dentre outras ações que visam à estratégia corporativa.
Políticas Setoriais e Acesso ao Crédito	As políticas setoriais dizem respeito a como a cooperativa se insere em um meio político da organização, haja visto que entidades como Ocepar, OCB, Governos e Instituições atuam como forças impulsionadoras do cooperativismo no Estado do Paraná. O acesso ao crédito advém de questões políticas quando trata-se de crédito subsidiado, e apoia questões relativas à integração vertical, como o financiamento para a industrialização da organização.
Redes Organizacionais	Diz respeito ao relacionamento com outras cooperativas, fornecedores e clientes. Analisa a amplitude da rede de negócios da organização.
Inovação	A perspectiva da inovação busca dimensionar o grau com que a organização investe em tecnologias para aperfeiçoamento do negócio. Estas tecnologias podem ser disruptivas (ex. uma semente que se desenvolve praticamente sem água); ou incrementais (ex. investimento em uma consultoria de Tecnologia da Informação).