

ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO E INOVAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES RURAIS E COOPERATIVAS DO PARANÁ

Jheine Oliveira Bessa Franco¹;

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1151124757040567>

Eloisa Paula de Oliveira².

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/6194938642707806>

RESUMO: As cooperativas agropecuárias passaram a diversificar seus negócios, produtos e a responder contextos econômico, financeiro e político. Apesar de sua importância econômica e social, e de suas particularidades organizacionais em relação a empresas capitalistas, poucos estudos sobre estratégias de diversificação focam nesse tipo de organização. Ao diversificar, critérios competitivos de novas atividades demandam que, tanto a cooperativa como associados invistam em inovações para se adequarem as exigências de mercados finais, destacando a importância da coordenação vertical nessa relação. Ao mesmo tempo, a relação horizontal inerente a relação cooperativa não pode ser desconsiderada. Com isso, este trabalho tem como objetivo compreender o impacto das inovações demandadas nas Estratégias de Diversificação nas relações entre cooperativas agropecuárias e seus produtores associados, analisando influências e efeitos na estrutura de governança. Para isso, pretende-se, a partir de uma discussão teórica conforme a complementariedade Economia dos Custos de Transação (ECT), Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e Teoria da Inovação para entender como esses fatores interferem a governança e a coordenação entre cooperativas e produtores. Com isso, pretende-se trazer reflexões que melhorem a eficiência e competitividade das cooperativas e aprimore as suas políticas internas focando na relação e coordenação com os associados.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de diversificação. Inovação. Cooperativas

DIVERSIFICATION STRATEGIES AND INNOVATION IN THE RELATIONSHIPS BETWEEN RURAL PRODUCERS AND COOPERATIVES IN PARANÁ

ABSTRACT: Agricultural cooperatives have begun to diversify their businesses and products, responding to economic, financial, and political contexts. Despite their economic and social importance, and their organizational particularities compared to capitalist enterprises, few

studies on diversification strategies focus on this type of organization. Through diversification, the competitive criteria of new activities require that both the cooperative and its members invest in innovations to meet the demands of final markets, highlighting the importance of vertical coordination in this relationship. At the same time, the horizontal relationship inherent to the cooperative structure cannot be overlooked. Therefore, this paper aims to understand the impact of the innovations required in diversification strategies on the relationships between agricultural cooperatives and their member producers, analyzing influences and effects on the governance structure. To this end, the study intends to develop a theoretical discussion based on the complementarities of Transaction Cost Economics (TCE), Measurement Cost Economics (MCE), and Innovation Theory to understand how these factors affect governance and coordination between cooperatives and producers. Thus, the project aims to offer reflections that improve the efficiency and competitiveness of cooperatives and enhance their internal policies, focusing on the relationship and coordination with their members.

KEY-WORDS: Diversification Strategies. Innovation. Cooperatives.

INTRODUÇÃO

As cooperativas promovem impactos significativos tanto na economia quanto no desenvolvimento social. No Brasil, elas impulsionam o agronegócio, setor de destaque na produção mundial de alimentos (OCB, 2022). O agronegócio brasileiro tem enfrentado transformações político-econômicas ao longo do tempo, influenciando diretamente as cooperativas que passaram a adotar estratégias para sua eficiência e competitividade, com maior orientação para o mercado (HEREK, 2009).

Dentre essas estratégias, a diversificação de negócios e produtos se destaca como uma das mais comuns em cooperativas do ramo agropecuário (GRASHUIS, 2018; HEREK, 2009; SPANEVELLO, *et al.*, 2020). *Isso se justifica pelas necessidades de sua manutenção e de seus associados, para redução de riscos e para explorar o mercado, chegando em alguns casos ao consumidor final por meio de marca própria* (HEREK, 2009).

Esse processo exige a implementação de inovações, o que implica na necessidade de investimentos tanto pela cooperativa quanto pelos associados. A cooperativa investe em novos escritórios, profissionais e técnicos, além de modernizar sua infraestrutura industrial e tecnológica para atender produtores e novas cadeias produtivas (CECHIN, 2013; GONÇALVES, 2016). Simultaneamente, os associados realizam investimentos em suas propriedades para adaptar-se às exigências e viabilizar as novas atividades introduzidas pela diversificação (GONÇALVES, 2016).

Nas cadeias produtivas do agronegócio, as inovações estão diretamente relacionadas às características dos novos produtos e suas variações (ex. sabor, peso e textura), o que exige ajustes operacionais (GONÇALVES, 2016). Muitas dessas inovações são implantadas pela

necessidade de atender critérios de qualidade, segurança alimentar e práticas sustentáveis (HEREK, 2009; SAES, 2009; GONÇALVES, 2016). Assim, as inovações são direcionadas para atender às dimensões do produto final que são mais valorizadas pelo consumidor, tornando-o mais atrativo no mercado competitivo.

Com isso, as estratégias de diversificação provocam dependência entre as partes, demandando relacionamentos mais estreitos e recorrentes, além de impactar sobre aspectos de coordenação. Nesse contexto, uma coordenação eficiente deve considerar tanto as relações horizontais quanto as verticais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). As relações horizontais referem-se à cooperação entre empresas dentro de um mesmo grupo, como ocorre em cooperativas de produtores. Já as relações verticais envolvem a colaboração entre diferentes elos da cadeia produtiva, como a interação entre processadores e produtores rurais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Como os produtores associados não possuem obrigações legais de transacionar com a cooperativa ou o fazem de maneira informal, a implementação de estratégias de diversificação e investimentos em inovação exige mecanismos mais sofisticados, devido ao aumento dos investimentos específicos (Williamson, 1985). Assim, a Economia dos Custos de Transação (ECT) (Williamson, 1985), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (BARZEL, 1997; 2005) e a Teoria da Inovação, fornecem uma perspectiva contratual para salvaguardar transações, mitigar conflitos e proteger e distribuir valor.

Após essa caracterização sobre a Estratégia de Diversificação e inovações decorrentes dela, apresenta-se o interesse em se pesquisar as relações entre cooperativas e produtores rurais do estado do Paraná. O cooperativismo agropecuário no Paraná é um modelo de sucesso, com 62 cooperativas que reúnem 231,5 mil pequenos e médios produtores associados, responsáveis por 64% da produção agropecuária do estado (Ocepar, 2024). Grande parte dessa produção passa por processos de transformação e agregação de valor, destacando-se pela diversificação (Faria, 2016).

Embora as cooperativas desempenhem um papel importante em muitas economias elas recebem pouca atenção nos estudos acadêmicos como apontam Gonçalves (2016) Zylbersztajn; Neves; Caleman (2015), com a maioria das pesquisas focadas em países desenvolvidos (Bijman, 2016; Grashuis, 2018). Além disso, a lógica de formulação de estratégias das cooperativas difere das empresas de capital, inclusive nas estratégias de diversificação, um tema ainda pouco explorado (DENG; HENDRIKSE, 2013).

A diversificação é comumente analisada sob o prisma das estratégias de crescimento da firma capitalista (ANSOFF, 1957). No entanto, ela pode ser prejudicada devido as dificuldades e falta de alinhamento com agentes de uma cadeia produtiva (FARINA, 1999), ainda mais em uma estrutura como a das cooperativas agropecuárias (MÉNARD, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Logo, entende-se que, é preciso ter em vista o impacto que a estratégia de diversificação, mais especificamente, os investimentos em inovações, causa nas relações

entre os associados e a cooperativa e os desdobramentos disso. Com isso, buscou-se complementaridade entre ECT, a ECM e Teoria da Inovação, considerando a eficiência de estrutura de governança para coordenação de partes que transacionam, sem esquecer da relação entre cooperativa e produtor rural associado.

Desta forma, este trabalho busca oferecer reflexões sobre estratégias que aumentem a eficiência e competitividade, beneficiando o Sistema Cooperativista Nacional e profissionais da área. Além disso, pretende-se contribuir com aprimoramento das políticas internas das cooperativas, focando na relação com os associados e na coordenação eficiente dessa interação. Com isso, entende-se que tal pesquisa se alinha com **ODS 8** - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, já que as cooperativas proporcionam desenvolvimento econômico local, gerando emprego e inclusão para pequenos e médios produtores rurais. Ao adotar estratégias de diversificação e inovações, elas aumentam a competitividade do setor agropecuário e impulsionam o crescimento econômico sustentável.

OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho visa compreender, à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM), como as inovações exigidas pelas estratégias de diversificação influenciam as estruturas de governança e as relações entre produtores rurais e cooperativas agropecuárias.

Desta forma tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Discutir a contribuição da Economia dos Custos de Transação (ECT) para a compreensão das decisões de governança frente às inovações e à diversificação.
- Compreender como a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) complementa a ECT, oferecendo uma perspectiva mais dinâmica sobre as relações entre produtores rurais e cooperativas.
- Discutir sobre as complementaridades e limites da ECT e ECM para interpretar as mudanças na estrutura de governança geradas pelas inovações no contexto cooperativista.

METODOLOGIA

A pesquisa é direcionada pela natureza qualitativa do tipo descritiva. Pesquisas de natureza qualitativa utilizam abordagem interpretativa para questões de como a experiência social é criada e adquire significado, proporcionando descrições ricas e bem fundamentadas, o que demanda uma maior qualidade do processo (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Além disso, trata-se de uma pesquisa teórica, também denominada pesquisa conceitual, com o foco em autores seminais. De acordo com Vergara (2011), pesquisas dessa natureza buscam construir ou ampliar referenciais teóricos por meio da reflexão e

análise crítica de fundamentos existentes, sem a necessidade de coleta empírica de dados.

A análise conceitual baseou-se na identificação, articulação e comparação das categorias analíticas fundamentais de cada abordagem teórica. Assim, a metodologia adotada viabilizou uma reflexão crítica e integrativa das teorias selecionadas para o avanço do debate.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia de diversificação em Cooperativas agropecuárias e a inovação

A estratégia de diversificação nas cooperativas agropecuárias está intrinsecamente relacionada à inovação, pois, ao buscar novos produtos, mercados ou processos, a cooperativa e seus associados precisam realizar inovações para viabilizar e sustentar essas novas atividades.

Segundo Schumpeter (1997) e o Manual de Oslo (1997), a inovação consiste na introdução de novos produtos, processos, métodos organizacionais ou estratégias de mercado, todos elementos necessários para que a diversificação ocorra de maneira competitiva. Assim, a diversificação impulsiona a necessidade de transformações criativas que alteram a configuração das operações da cooperativa.

Na prática, a diversificação exige que as cooperativas invistam em infraestrutura, tecnologias e capacitação profissional, enquanto os produtores associados realizam adequações em suas propriedades e processos produtivos (GONÇALVES, 2016; HEREK, 2009). Além disso, as exigências de mercado relacionadas a qualidade, segurança alimentar e sustentabilidade intensificam a necessidade de inovações contínuas.

Portanto, a inovação é o meio pelo qual a estratégia de diversificação se concretiza, permitindo à cooperativa reduzir riscos, explorar novos mercados e aumentar a competitividade, enquanto simultaneamente introduz complexidades que demandam ajustes na governança e nas relações contratuais.

A contribuição da Economia dos Custos de Transação (ECT) para a compreensão das decisões de governança frente às inovações e à diversificação.

A ECT, como vertente da Nova Economia Institucional, tem como unidade de análise a transação, reconhecendo que há custos para negociar e proteger direitos de propriedade. Esses custos de transação incluem despesas ex ante (para preparar, negociar e salvaguardar acordos) e ex post (para ajustar falhas e imprevistos) (WILLIAMSON, 1985; 1996).

Segundo Williamson (1985), as partes possuem racionalidade limitada e podem agir com oportunismo, o que leva à incompletude dos contratos e à necessidade de estruturas de

governança que minimizem os custos dessas transações. As principais características das transações são: a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos. Quanto as estruturas de governança, elas variam desde o mercado (baixa especificidade, baixa incerteza) à integração vertical (alta especificidade e necessidade de controle), com destaque para as formas híbridas, que combinam características de mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1985; 1996; MÉNARD, 2004). Ménard (2004) destaca que em cooperativas as formas híbridas são particularmente eficientes, pois permitem coordenação sem a necessidade de integração vertical.

Assim, entende-se que a ECT contribui para a compreensão das decisões de governança em ambientes caracterizados por inovações e estratégias de diversificação. Isso pois, a introdução de novas atividades e produtos nas cooperativas agropecuárias exige investimentos específicos, tanto por parte da cooperativa quanto dos produtores associados, como infraestrutura, tecnologia e capacitação técnica.

Esses investimentos geram riscos contratuais, como comportamento oportunista (hold-up), quando uma das partes tenta se apropriar da quase-renda associada à transação. Nesse contexto, a ECT sugere que, à medida que aumenta a especificidade dos ativos e a incerteza associada às inovações, as cooperativas tendem a adotar estruturas de governança que busquem minimizar os custos de transação.

Assim, à medida que as inovações aumentam a complexidade das transações, a ECT indica uma tendência à integração vertical ou a contratos mais rígidos para reduzir o oportunismo e garantir eficiência. Desse modo, a ECT oferece um referencial analítico para compreender como a diversificação impulsiona adaptações na governança das cooperativas.

A complementariedade entre ECM e ECT para compreensão das relações entre produtores rurais e cooperativas.

A ECM, proposta por Barzel (1997; 2005), analisa as transações como conjuntos de atributos ou dimensões dos ativos, cada uma representando uma troca de direito de propriedade que possui valor para as partes (ZYLBERSZTAJN, 2018). Os custos de transação na ECM referem-se à transferência, captura e proteção desses direitos, apoiados pelo amparo institucional e pela informação gerada pela mensuração.

Quando a mensuração é fácil e barata, os contratos podem ser formalizados, e o Estado garante os direitos. Porém, quando as dimensões são subjetivas ou de difícil mensuração, ocorre dissipação de valor, estimulando um oportunismo implícito (ZYLBERSZTAJN, 2018). Nesses casos, as partes recorrem a mecanismos privados, como relações de longo prazo, sustentadas por reputação, confiança e padronização.

Assim, a escolha da estrutura de governança na ECM visa a maximização do valor da transação, com a alocação do direito de propriedade à parte que mais influencia o

resultado e oferece garantias (ZYLBERSZTAJN, 2018). A ECM propõe que a coordenação se dê conforme a viabilidade da mensuração e a aplicação adequada de mecanismos de controle (*enforcement*), prevenindo a dissipação de valor e assegurando a proteção dos direitos. Barzel (2005) propõe as seguintes formas de organização das atividades, segundo as informações requeridas: relações de risco (mercado), relações contratuais, relações de longo prazo e a organização interna à firma (integração vertical).

Dessa forma, A ECM amplia a perspectiva da ECT ao mostrar que, mesmo com ativos específicos, a mensuração eficiente permite estruturar contratos eficazes, sustentados por confiança e reputação, evitando a integração vertical. No cooperativismo, onde prevalecem relações informais e associativas, a mensuração e a reputação reduzem os custos de governança e fortalecem a sustentabilidade das relações. Assim, além de minimizar custos, a ECM permite maximizar o valor das transações, ajustando mecanismos conforme as inovações implementadas.

Estratégias de diversificação e inovação entre produtores rurais e cooperativas sob a complementariedade entre ECT e ECM

As estratégias de diversificação nas cooperativas agropecuárias são impulsionadas pela necessidade de reduzir riscos, explorar novos mercados e agregar valor às atividades dos produtores rurais. Para que essa diversificação seja viável, torna-se indispensável a implementação de inovações, seja na introdução de novos produtos, no desenvolvimento de processos produtivos diferenciados, ou na adoção de métodos organizacionais e práticas de mercado mais sofisticadas.

Sob a ótica da ECT (WILLIAMSON, 1985), essas inovações associadas à diversificação resultam em investimentos específicos por parte das cooperativas e dos produtores, aumentando a dependência bilateral e o risco de comportamento oportunista. A ECM (BARZEL, 1997; 2005) complementa essa análise ao enfatizar que a viabilidade e eficiência dessas relações dependem da capacidade de mensurar os atributos dos ativos, mesmo que sejam específicos, e das inovações introduzidas.

As inovações podem gerar atributos complexos ou subjetivos como: padrões de qualidade, sustentabilidade ou características específicas do produto, cuja mensuração pode ser custosa ou imprecisa e, portanto, mais sujeitas a assimetria informacional e a risco moral (BARZEL, 2005). Nesses casos, as relações de longo prazo sustentadas por confiança e reputação da conformidade das dimensões dos atributos, é uma opção indicada (BARZEL, 2005). No contexto cooperativista, os vínculos entre cooperativa e produtor rural são, tradicionalmente, pautados em princípios de associativismo, solidariedade e permanência, o que facilita a construção de reputação mútua e de uma confiança relacional.

Portanto, a complementariedade entre ECT e ECM é fundamental para compreender como as estratégias de diversificação, ao demandarem inovações, reconfiguram as

estruturas de governança e as relações contratuais entre produtores rurais e cooperativas. A ECT fornece os critérios para decidir quando adotar estruturas mais formais e controladas, enquanto a ECM mostra como a mensuração adequada e a proteção dos direitos de propriedade podem permitir relações mais flexíveis, sustentadas por confiança, especialmente relevantes no contexto associativo das cooperativas.

Assim, as cooperativas e seus produtores devem equilibrar as exigências das inovações necessárias à diversificação com a adoção de mecanismos de governança que protejam os investimentos, reduzam riscos e maximizem o valor das transações, garantindo a sustentabilidade e competitividade das suas atividades no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como as inovações exigidas pelas estratégias de diversificação influenciam as estruturas de governança e as relações entre produtores rurais e cooperativas agropecuárias, à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Entende-se que a diversificação nas cooperativas agropecuárias está intrinsecamente relacionada à necessidade de inovação, exigindo investimentos tanto das cooperativas quanto dos produtores. Esses investimentos ampliam a complexidade das transações, gerando riscos contratuais e reforçando a necessidade de mecanismos eficientes de governança.

Sob a ótica da ECT, as inovações associadas à diversificação geram maior especificidade dos ativos e incerteza, motivando a adoção de estruturas de governança que minimizem os custos de transação e protejam contra comportamentos oportunistas. Já a ECM complementa essa análise ao enfatizar que, mesmo diante de ativos específicos, a mensuração eficiente dos atributos das transações permite a formulação de contratos seguros ou mesmo o fortalecimento de relações baseadas em confiança e reputação, especialmente relevantes no contexto cooperativista, marcado por relações duradouras e associativas.

A complementariedade entre ECT e ECM se mostrou relevante para explicar como as inovações exigidas pela diversificação impactam a escolha e a eficiência das estruturas de governança nas cooperativas agropecuárias. Enquanto a ECT orienta a necessidade de proteção contratual frente aos riscos, a ECM amplia a visão para além da eficiência de custos, ao considerar a proteção e maximização do valor das transações por meio da mensuração e da alocação adequada dos direitos de propriedade.

Como contribuição, o trabalho oferece um arcabouço teórico integrado que pode apoiar a formulação de estratégias de governança mais eficientes, contribuindo para o fortalecimento das relações entre cooperativas e produtores, bem como para a sustentabilidade e competitividade das cooperativas no longo prazo.

No entanto, este estudo possui a limitação de ser exclusivamente teórico, não sendo acompanhado de uma investigação empírica que permita verificar, na prática essa conclusão. Assim, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem cooperativas agropecuárias específicas, analisando como as teorias aqui discutidas se manifestam nas práticas de governança e nas relações contratuais com os produtores. Além disso, sugere-se aprofundar a análise sobre o papel de mecanismos relacionais, como confiança e reputação na coordenação das transações específicas à estratégia de diversificação e inovação e nas demais formas de relação entre cooperativa e associado.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, p. 113–124, 1957.
- BARZEL, Y. **Economic Analysis of Property Rights**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- _____. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, n. 3, p. 357, 2005.
- BIJMAN, J. Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key success factors. 2016, Quebec, Canadá: **International Summit of Cooperatives**, 2016. p. 1–15.
- CECHIN, A. et al. Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 39–61, jan. 2013.
- DENG, W.; HENDRIKSE, G. Product diversification of cooperatives and corporations evidence from the Netherlands. 2013, Agadir, Marrocos: **Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013)**, 2013.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd edition. London: Sage Publications, 2005.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147–161, dez. 1999.
- FREEMAN, C.; SOETE, A. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.
- GONÇALVES, C. Agro-estratégias através do tempo. 2016. 180 f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil, 2016.
- GRASHUIS, J. An Exploratory Study of Cooperative Survival: Strategic Adaptation to External Developments. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 652, 28 fev. 2018.
- HEREK, M. Estratégia de Diversificação e Desempenho Organizacional: O Caso da

Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. 2009. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2009.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chains and network analysis: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science*. **Wagening Academic Publishers**, vol. 1, p. 01-22, 2001.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, v. 160, p. 345–376, 2004.

_____. **Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? Vertical Markets and Cooperative Hierarchies**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2007. p. 1–18.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022**. Brasília: [s.n.], 2022. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario/>>. Acesso em: 22 fev. 2025.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed., 1997.

OCEPAR - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cenários 2025**: ParanáAgro. Curitiba: OCEPAR, 2025. Disponível em: https://www.paranacooperativo.coop.br/images/unidades/pr/comunicacao/2025/cenarios/cenario_pr_agro.pdf. Acesso em: 13 de fev. 2025.

SAES, M.S.M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SPANEVELLO, R. M. et al. Cooperativas agropecuárias e a diversificação de negócios. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. 1-19, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: FreePress, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial**: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J. P. de; PRADO, I. N. do. Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009. p.39-74.

_____. MEASUREMENT COSTS AND GOVERNANCE: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1, 29 out. 2018.