

**GRAU DE VERTICALIZAÇÃO, AMBIDESTRALIDADE NAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS DO ESTADO DE GOIÁS**

**Maria Elisa Sarmiento Costa**

*Universidade Federal De Goiás*

**Juliano Lima Soares**

*Universidade Federal De Goiás*

**Resumo**

Palavras-chave:

**GRAU DE VERTICALIZAÇÃO, AMBIDESTRALIDADE NAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS DO ESTADO DE GOIÁS****Área Temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) – Consórcio Mestral****Problema, Objetivos e Questão de pesquisa**

Este trabalho tem como objetivo principal o estudo de organizações cooperativas, uma vez que paralelamente ao desenvolvimento do setor privado, o cenário que permeia tais organizações que compõe o denominado terceiro setor, muitas vezes decorre de série de dificuldades em sua gestão, por se tratar de um setor que abrange instituições sem fins lucrativos e que tem como objetivo promover e defender uma causa específica (Marmentini & Sell, 2019).

As cooperativas possuem características únicas, pela aplicação de seus princípios, seu capital social variável (baseado no princípio associação aberta), sobre as particularidades de seus fundos de reserva obrigatórios e como eles são investidos, como seus resultados são reunidos e distribuídos (Mateos-Ronco & Guzmán-Asunción, 2018). Portanto, de acordo com a definição, princípios e valores, é razoável alinhar as cooperativas como uma forma organizacional que promove o desenvolvimento sustentável (Mojo, Fischer, & Degefa, 2015). As cooperativas apresentam assim importante papel econômico e social de transformação da comunidade onde se encontra inserida, o que gera oportunidades e permite uma distribuição de renda mais equitativa (Hueth & Reynolds, 2011; Londero, Stanzani, & Santos, 2019).

As cooperativas agropecuárias, de acordo com Ferreira, Lima, Gomes, & Bertolini (2017), tem o papel relevante na promoção do agronegócio brasileiro, uma vez que, através dessas organizações os pequenos, médios e grandes agricultores podem alcançar um maior nível de competitividade. A pesquisa de Londero, Stanzani, e Santos (2019), demonstrou que as cooperativas agropecuárias contribuem para o setor criando e distribuindo riqueza, principalmente em momentos que as demais organizações encontram-se em períodos de estagnação de suas atividades.

A partir dos fatores acima descritos relativos às cooperativas, aliado a um cenário cada vez mais dinâmico, uma tensão constante que permeia todas as organizações é a adaptação (Williamson, 1991), ao demonstrar que as decisões relativas as estruturas de governança, possuem custos de transação diferentes e assim cada estrutura pode melhor atender aos objetivos de determinada organização. Junto a cadeia de valor surgem as maneiras de lidar com as mudanças e pressões advindas mercado, o que afeta a maneira em que a organizações se estabelecem, as diversas formas de governança são uma resposta a tais eventos (Dolci, Maçada, & Paiva, 2017). A partir das trocas realizadas por cada organização e suas características, surgem diferentes fatores que impactam a maneira como cada organização encontra sua forma ideal, o que pode alterar-se ao longo do tempo (Leiblein & Miller, 2003). Dentre as possíveis formas, as três principais são: hierarquia, híbrida e mercado (Williamson, 1991). Os principais fatores que impactam estruturação entre uma outra forma são: a especificidade dos ativos, a complexidade, a incerteza e a frequência (Williamson, 1991; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005; Lafontaine e Slade, 2007).

A partir dos principais fatores que determinam as estruturas, conforme mencionado acima, a decisão de adotar a estrutura de hierarquia ou verticalizada, surge a partir do aumento de um ou mais fatores, de acordo com a configuração da cadeia produtiva. As vantagens relacionadas a verticalização relacionam-se principalmente a: redução das incertezas através da adaptação, diminuição nos custos a partir do uso de ativos específicos ou a partir das trocas de conhecimento o que possibilita a redução da complexidade (Leiblein & Miller, 2003).

Esta pesquisa tem como foco o estudo da estrutura de governança denominada hierarquia, ou também conhecida como verticalização, que é definida como a decisão da firma de integrar a montante o fornecimento de materiais ou componentes (produzir internamente) ou integrar a jusante na distribuição e vendas (realizar as vendas ao consumidor final) (Rindfleisch & Heide, 1997). A verticalização será analisada sob a ótica do grau de verticalização das cooperativas, ou seja, que tipo de transação as mesmas identificam que podem ser realizadas dentro delas de acordo com a cadeia produtiva a que atendem (Lafontaine & Slade, 2007).

Junto às estruturas de governança, a ambidestralidade advém da ligação entre decisões de fronteira relativas a negócios e processos, aliado ao compromisso entre eficiência e a adaptabilidade, sendo assim, as organizações não precisam estruturalmente se dividir em unidades diferentes, nem se envolver em pontuações temporais, mas têm necessidade de criar ambidestria (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A ambidestria ou ambidestralidade organizacional é conhecida como uma competência e que está relacionada ao processo adaptativo das mesmas (Weigelt & Sarkar, 2012; March, 1991) e ela é conquistada quando a firma consegue atingir o equilíbrio entre as ações de *exploitaiton* e *exploration* (Bedford, Bisbe, & Sweeney, 2019). As ações de *exploration* referem-se à inovação de cunho radical, com foco em novas oportunidades, já as ações de *exploitation* trata-se de um refinamento ou aprimoramento relacionado à produção, eficiência (March, 1991).

Diante das diversas tensões que as organizações enfrentam, os construtos verticalização e ambidestralidade tem como semelhança, lidar com ambientes incertos e responder a necessidade de adaptação às mudanças ocorridas no ambiente, desta forma, a organização apresenta a estrutura governança que lhe proporcione os menores custos de transação em conjunto com o equilíbrio entre atividades relacionadas ao *exploration* e *exploitation* que possibilite que as organizações se tornem mais longevas.

Em busca de compreender quais fatores impactam a verticalização das cooperativas e se há relação com o grau de ambidestralidade, a presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta: Qual a relação entre o grau de verticalização e a grau ambidestralidade das cooperativas agropecuárias do estado de Goiás?

O objetivo geral da pesquisa é analisar se há relacionamento entre o grau de verticalização e o grau de ambidestralidade nas cooperativas agrícolas do estado de Goiás.

### **Relevância do estudo**

As contribuições teóricas deste estudo revelam-se inéditas, por se tratar de uma pesquisa realizada com dados primários, que a partir de uma investigação do relacionamento de dois construtos ainda não estudados de maneira conjunta, especialmente em cooperativas. A partir da teoria dos custos de transação, sob a ótica da verticalização e da ambidestralidade, Popadiuk (2015), indica a necessidade de estudos aprofundados a respeito das transações ocorridas em uma organização e como precisam ser coordenadas.

Williamson (2002), denominou de pluralismo, ou seja, a necessidade de examinar as estruturas de governança de forma ampla e diversa, nessa perspectiva faz-se relevante compreender a relação de tais teorias, verticalização e ambidestralidade, a fim de entender o funcionamento das mesmas em firmas complexas, como as cooperativas. Dolci, Maçada, & Paiva (2017), sugerem que em pesquisas futuras sejam realizados estudos que analisem o fenômeno ao longo de tempo, permitindo a identificação das implicações das diferentes tecnologias na governança e seu impacto na cadeia produtiva.

Junto a isso, destaca-se ainda a importância das cooperativas para o desenvolvimento socioeconômico do estado e do país, com base nos dados do Censo de Cooperativismo Goiano,

relativos ao ano de 2018, disponibilizado pela Organização das Cooperativas Brasileiras de Goiás – OCB GO, as cooperativas geram 12.078 empregos, possuem 229.477 cooperados, e geram de receita R\$ 10,2 bilhões e R\$ 311,4 milhões em impostos. Quanto às cooperativas agropecuárias, foco deste estudo, geram 5.529 empregos, possuem 31.764 cooperados, a receita gerada foi de R\$5,62 bilhões e R\$ 126,5 milhões em impostos (OCB-GO, 2020).

### Limitações e delimitações do estudo

As cooperativas agropecuárias estudadas serão as associadas ao Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás (OCB-GO), em 2020, a partir da realização de questionário enviado aos gestores das cooperativas. As estruturas de governança podem ser examinadas sob várias lentes, nessa pesquisa será sob a ótica do grau de verticalização, ao identificar as atividades realizadas internamente e pertencentes à cadeia produtiva que atuam.

Quanto ao construto ambidestralidade, a análise está limitada a ambidestralidade contextual que conforme definem Gibson & Birkinshaw (2004), trata-se do alinhamento simultâneo e a adaptabilidade no nível da unidade de negócios, pelos gerentes.

### Fundamentação teórica

A fim de medir o grau de verticalização das organizações, as variáveis que serão utilizadas têm como base as seguintes pesquisas: Lafontaine & Slade (2007); Rosés (2009); Vial & Suescun (2011) e Barros (2012). O objetivo é identificar as atividades pertencentes à cadeia produtiva das cooperativas agropecuárias, e as demais variáveis que impactam a verticalização, dentre elas a especificidade dos ativos no que tange a localização, capital humano, e capital físico e ainda o tamanho e a concentração.

Tais fatores acima citados podem impactar o desempenho da cadeia produtiva, desta maneira a fim de reduzir complexidade das transações, as organizações podem investir em algumas tecnologias para minimizar a complexidade, além disso são cruciais para as organizações alcançarem um melhor desempenho, por meio de investimentos em processos e melhorias na qualidade das transações (Dolci, Maçada, & Paiva, 2017), junto a isso, entende-se a importância do estudo em conjunto da ambidestralidade que tem como base a teoria da inovação, também está alinhada ao estudo dos fatores relacionados à sobrevivência da organização ao longo do tempo (He & Wong, 2004).

A ambidestralidade tem como objetivo o estudo da habilidade da organização em equilibrar as ações de *exploration* e *exploitation* (March, 1991). Dentro de um amplo conjunto de estratégias para manter a posição competitiva, o *exploration*, de acordo com Popadiuk (2015), exploração, está relacionado a busca e a criação de novos conhecimentos, ou seja, a organização ao realizar atividades de exploração está em busca de variação no conjunto de atividade e processos e produtos desenvolvidos, por exemplo: basear seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias; criar produtos ou serviços inovadores para a empresa; se aventurar agressivamente em novos segmentos de mercado e ter como alvo ativo novos grupos de clientes (Lubatikin *et. al.*, 2006). Esta orientação relaciona-se a assumpção de riscos, uma vez que não há como definir a probabilidade de sucesso (March, 1991). O *exploitation*, denominado por Popadiuk (2015), como exploração, em essência refere-se ao aproveitamento de recursos tangíveis e intangíveis já existentes na organização, como por exemplo: se comprometer a melhorar a qualidade e reduzir os custos; continuamente melhorar a confiabilidade de seus produtos e serviços; aumentar os níveis de automação em suas operações, dentre outros (Lubatikin *et. al.*, 2006).

O tipo de ambidestralidade estudado nesta pesquisa será a ambidestralidade contextual, que conforme Gibson & Birkinshaw (2004), está relacionado ao papel desempenhado pelos

colaboradores através da prática gerencial para um alinhamento simultâneo de desenvolvimento da do *exploitation* e do *exploration* e assim desenvolver a ambidestria. O real desafio para os líderes é a habilidade de ajustar a estratégia, a estrutura, a cultura e o processo, concomitante às inevitáveis revoluções e mudanças ambientais (Tushman & O'Reilly, 1996).

A capacidade de absorção da organização referente aos processos aumenta a percepção da organização referente ao seu mercado, o que pode levar a mudanças na estrutura e nos processos a fim de gerenciar tal complexidade (Lawrence e Lorsch, 1967). Essa capacidade de absorção permite que uma empresa melhore a avaliação dos sinais incertos de mercado, entenda ambiguidade e busque gerar solução coordenada de problemas de maneira mais assertiva, tanto para os problemas de adaptabilidade quanto para evitar obstáculos que podem impedir ganhos de eficiência (Weigelt & Sarkar, 2012).

Desta maneira, em busca-se compreender se há a relação entre o grau de verticalização e o grau de ambidestralidade das cooperativas agrícolas goianas. Enquanto hipóteses, têm-se:

*H1<sub>a</sub>*: Há relação positiva entre o grau de verticalização a montante com o grau de *exploitation* cooperativas agrícolas goianas.

*H1<sub>b</sub>*: Há relação positiva entre o grau de verticalização a jusante com o grau de *exploration* cooperativas agrícolas goianas.

*H2*: Há relação positiva entre o grau de verticalização e o grau de ambidestralidade nas cooperativas agrícolas goianas.

## Método

### Tabela 1: Descrição da Metodologia da Pesquisa

Categoria	Categoria utilizada na pesquisa
Grau em que a questão de pesquisa foi cristalizada	Estudo Exploratório
Método de coleta de dados	Questionário; Censo do Cooperativismo Goiano (OCB-GO)
Poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	<i>Ex post facto</i>
Objetivo do estudo	Descritivo
Dimensão de tempo	Transversal
Escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo Estatístico
População e Amostra	Cooperativas agropecuárias associadas à Organização das Cooperativas Brasileiras de Goiás OCB-GO.
Sujeito da Pesquisa	Gestor da cooperativa

Fonte: Cooper & Shindler (2014)

### Procedimento de coleta de dados

O estudo será censitário por adesão, e será realizado via questionário eletrônico, às cooperativas associadas à OCB-GO, para o construto ambidestralidade, o procedimento de coleta de dados será via questionário, a partir da escala de *Likert* com pontuação 1 a 7. Quanto ao construto verticalização, para o fator cadeia produtiva, também será capturado via questionário, quanto aos demais fatores do construto verticalização, os dados serão coletados através dos dados do Censo do Cooperativismo Goiano, disponibilizado pela OCB-GO.

Para o tratamento e análise dos dados, será utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e realizadas as seguintes análises: estatística descritiva; análise de correlação e regressão linear múltipla e análise de equações estruturais.

Encontram-se disponíveis para a análise os documentos relativos a esta pesquisa, que permitem verificação da transparência dos processos efetuados para a concretização deste estudo,

através dos links é possível acessar: o questionário completo, o parecer do comitê de ética e o termo de anuência entre a UFG e a OCB-GO – vide apêndice 2.

### **Contribuição e impacto esperado**

Ao avaliar a importância das cooperativas para desenvolvimento socioeconômico local e do país e a complexidade inerente à tais organizações, o estudo das cooperativas agropecuárias possibilitará uma compreensão mais profunda a respeito da atuação no estado de Goiás, e assim contribuir com o desenvolvimento destas organizações ao promover novas perspectivas e aprimoramento do *design* organizacional, ao auxiliar as escolhas relativas a cadeia sob a perspectiva do dilema coexistente *exploitation* e *exploration*; junto ao aprimoramento dessas organizações quanto ao equilíbrio de ações de inovação radical e incremental por seus gestores, a fim de contribuir para o aprimoramento das decisões relativas à forma das estruturas organizacionais. A contribuição teórica decorre da dilatação das teorias acima apresentadas, a partir da análise de organizações pertencentes ao terceiro setor, as cooperativas.

### **Principais referências**

- Barros, P.M.A. (2012). Determinantes da integração vertical: uma análise de empresas Portuguesas. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Bedford, D.S; Bisbe, J; Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, pp. 21-37.
- Cooper, D., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (20.ed.). New York: The McGraw-Hill Irwin.
- Dolci, P., Maçada, A., & Paiva, E. (2017). Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance. *Supply Chain Management*, 22(5), pp. 424-441.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209–226.
- Londero, P., Stanzani, L., & Santos, A. (2019). Uma análise da contribuição econômica e social das cooperativas agropecuárias brasileiras pela Demonstração do Valor Adicionado. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 13(3), pp. 291-309.
- Lu, L., Marín-Solano, J., & Navas, J. (2019). An analysis of efficiency of time-consistent coordination mechanisms in a model of supply chain management. *European Journal of Operational Research*, 279(1), pp. 211-224.
- Lubatikin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), pp. 646-672.
- OCB-GO. (20 de Janeiro de 2020). Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás. Fonte: <http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/conceitos-e-doutrina-cooperativista/principios-do-cooperativismo/>
- Popadiuk, S. (2015). *Exploração, exploração e a ambidestria: inovação para a geração de valor*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Rosés, J. (2009). Subcontracting and vertical integration in the Spanish cotton industry. *Economic History Review*, 62(1), pp. 45-72.
- Vial, I., & Suescun, E. (2011). The impact of geographical proximity on vertical integration through specific assets: The case of the Spanish meat industry. *Growth and change*, 42(1), pp. 1-22.
- Williamson, O. (1991). *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp. 269-296.

Apêndice 1 – Construtos, Fatores e Variáveis

Construto	Fator	Autor Base	Variáveis
Amბidesestrabilidade	Exploitation	Lubatikin <i>et. al.</i> (2006); Bedford, Bisbe & Sweeney (2019)	1 Busca <b>melhorar gradualmente</b> a qualidade de seus produtos e serviços
			2 Busca gradualmente <b>reduzir os custos</b> (produtivos) de seus produtos e serviços
			3 Busca <b>aumentar gradualmente</b> o grau de confiabilidade de seus produtos e serviços
			4 Procura <b>ampliar os níveis de automação</b> (processos automáticos) em suas operações
			5 Pesquisa frequentemente a <b>satisfação dos clientes atuais</b>
			6 Desenvolve suas ofertas de produtos ou serviços, observando cuidadosamente as <b>características dos seus atuais clientes</b>
			7 Busca estreitar e aprofundar as <b>relações com seus clientes atuais</b>
			8 Houve <b>Atualização</b> dos conhecimentos e habilidades atuais para produtos / serviços e tecnologias familiares
			9 Houve <b>aprimoramento</b> de habilidades em processos de desenvolvimento de produtos / serviços nos quais a empresa já possui experiência significativa
			10 Houve <b>fortalecimento</b> do conhecimento e das habilidades para projetos que melhorem a eficiência das atividades existentes de inovação de produtos / serviços
	Exploration	Lubatikin <i>et. al.</i> (2006); Bedford, Bisbe & Sweeney (2019)	1 <b>Busca por soluções</b> tecnológicas pensando "fora da caixa", ou seja, fora dos limites da empresa, pesquisando tecnologias diferentes das correntes
			2 Explica o desempenho da empresa em função da <b>exploração de tecnologias inovadoras</b> , ou seja, fundamenta seu sucesso na habilidade em explorar novas tecnologias
			3 Foco na <b>criação de novos produtos</b>
			4 Foco na <b>criação de novos serviços</b>
			5 <b>Busca formas criativas e diferenciadas</b> para satisfazer as necessidades de seus clientes
			6 Utilizo novos produtos e/ou serviços para <b>atuar em novos mercados</b>
			7 Uso a inovação para <b>satisfazer as necessidades de seus clientes</b>
			8 <b>Adquiriu-se</b> habilidades <b>inteiramente novas</b> que são importantes para a inovação de produto / serviço (como identificar tecnologias; coordenar e integrar pesquisa e desenvolvimento, gerenciar processo de desenvolvimento de produto)
			9 <b>Aprendeu-se</b> habilidades e processos de desenvolvimento de produtos / serviços <b>totalmente novos</b> para o seu setor (como design de produto, prototipagem de novos produtos, programação de lançamentos de novos produtos)
			10 Houve <b>fortalecimento</b> das habilidades de inovação de produtos / serviços em áreas onde <b>não havia experiência anterior</b>
Verticalização	Cadeia Produtiva	OCB - Brasil (2020)	1 <b>Fornecimento de Insumos</b> - A cooperativa realiza a compra de insumos no mercado (diversos players, inclusive de grandes tradings) e negociação dos insumos agropecuários (sementes, fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos) para posterior fornecimento aos produtores rurais cooperados? - 2 <b>Recepção e Classificação da Produção</b> - A cooperativa realiza prestação dos serviços de recepção, expedição e classificação da produção agrícola e ou pecuária originada pelos produtores rurais cooperados que será destinada ao armazenamento, processamento ou diretamente à comercialização? 3 <b>Industrialização da Produção</b> - A cooperativa realiza atividades de beneficiamento, processamento e/ou industrialização da produção agrícola e/ou pecuária originada pelos produtores rurais cooperados que será destinada ao armazenamento e/ ou à comercialização? 4 <b>Comercialização da Produção</b> - A cooperativa organiza a comercialização da produção agrícola e /ou pecuária originada pelos produtores rurais cooperados, in natura ou processada, para mercados mais especializados e confiáveis em âmbito doméstico e/ou internacional? 5 <b>Assistência Técnica e Extensão Rural</b> - A cooperativa realiza a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural por meio de profissionais especializados e fomento à novas tecnologias vinculadas ao manejo produtivo dos produtores rurais cooperados?
	Tamanho	Rosés (2009); Barros (2012)	6 <b>Valor do PL</b> /Valor de todas PLs
	Concentração		7 <b>Valor da receita</b> / Valor da Receita Total (todas as cooperativas)
	Ativos Específicos	Lafontaine & Slade (2007); Rosés (2009); Vial e Suescun (2011)	8 <b>Produção Total da Cooperativa</b> /Produção Total das Cooperativas do Estado 9 <b>Produção Total por Ramo</b> /Produção Total das Cooperativas do Estado do mesmo ramo 10 Quais os <b>produtos gerados</b> pela cooperativa?
	Ativo Específico Local/Aglomerado	Lafontaine & Slade (2007); Vial e Suescun (2011)	11 <b>Dummy</b> por <b>Mesoregião</b>
	Ativo Específico Capital Humano	Lafontaine & Slade (2007); Vial e Suescun (2011)	12 Ramo que <b>cooperativa atua</b> /Total de cooperativas do ramo na <b>Mesoregião</b> 13 A cooperativa utiliza serviços ou possui <b>profissionais especialistas</b> (Agrônomo, Veterinário, Técnico Agrícola, Zootecnista e outros) 14 Número de <b>eventos e treinamento</b> 15 Público <b>capacitado</b> pela cooperativa

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Apêndice 2 – Questionário, Parecer do Comitê de Ética e o Termo de Anuência entre a UFG e a OCB-GO

Links para consulta:

Questionário da Pesquisa:

<https://www.dropbox.com/s/kduirh3f9ixiy0f/Question%C3%A1rio.pdf?dl=0>

**XIV** CONGRESSO  
**anpcont**

**11 a 15 de Dezembro**  
**2020 - FOZ DO IGUAÇU - PR**

Parecer do Comitê de Ética da Universidade Federal de Goiás

<https://www.dropbox.com/s/w9fl4yzmu75om3t/Parecer%20do%20Comit%C3%AA%20de%20C3%89tica%20UFG.pdf?dl=0>

Convênio entre o Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás (OCB-GO) e a Universidade Federal de Goiás

<https://www.dropbox.com/s/ecn9scpf4whvpey/Termo%20de%20anu%C3%Aancia%20-%20OCB-GO%20e%20UFG.pdf?dl=0>