

Análise da estrutura de governança adotada por uma cooperativa de manejo florestal comunitário

Analysis of governance structure adopted by a community forest management cooperative

Zilda Joaquina Cohen Gama dos Santos^I, Leonardo Xavier da Silva^{II}

^I Universidade Federal do Oeste do Pará, PA. zildagama@yahoo.com.br

^{II} Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS. leonardo.xavier@ufrgs.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a estrutura de governança adotada por uma Cooperativa de Manejo Florestal Comunitário estabelecida em uma Unidade de Conservação na Amazônia. A pesquisa utilizou o referencial analítico da Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC) e foi conduzida realizando-se entrevistas com gestores e técnicos da Cooperativa Mista da Floresta Nacional do Tapajós, além da pesquisa em documentos e relatórios oficiais da Organização. Os resultados apontam que a estrutura de governança predominante adotada pela Cooperativa é a estrutura híbrida oscilando entre os subtipos confiança e rede relacional. A opção por esse tipo de estrutura de governança se deve as vantagens obtidas com a possibilidade de flexibilização nos contratos proporcionada pela relação mais próxima com fornecedores e clientes, mesmo que isso represente uma maior exposição ao oportunismo. As análises apresentam uma contribuição do uso da AEDC em pesquisas empíricas para o estudo de estruturas de governança.

Palavras-chave: estrutura de governança; manejo florestal comunitário; floresta nacional do tapajós

ABSTRACT

This work aims to analyze the governance structure adopted by Community Forest Management Cooperative established in a Conservation Unit in the Amazon. The research used the analytical framework of the Comparative Discrete Structural Analysis and was conducted by conducting interviews with managers and technicians of the Mixed Cooperative of the Tapajós National Forest, in addition to the research in official documents and reports of the Organization. The results indicate that the predominant governance structure adopted by the Cooperative is the hybrid structure oscillating between the trust and relational network subtypes. The option for this type of governance structure is due to the advantages obtained with the possibility of flexibility in the contracts provided by the closer relationship with suppliers and customers, even if this, represents a greater exposure to opportunism. The analyzes present a contribution of how the Comparative Discrete Structural Analysis can be used in empirical researches for the study of governance structures.

Keywords: governance structure; community forest management; tapajós national forest

1. INTRODUÇÃO

O manejo dos recursos florestais da Amazônia é uma atividade realizada há muito tempo pelas comunidades tradicionais que habitam os diversos tipos de Unidades de Conservação (UC) desse bioma. Algumas mudanças institucionais ocorridas a partir de meados da década de 1990, porém, trouxeram impulso significativo a essa atividade, implicando em transformações e necessitando de adaptações das comunidades as novas normas de acesso e uso dos recursos.

Algumas comunidades com características endógenas específicas se adaptaram melhor a essas mudanças e foram capazes de construir arranjos organizacionais para sustentar as iniciativas de Manejo Florestal Comunitário (MFC), como foi o caso das comunidades tradicionais da Floresta Nacional do Tapajós (Flona do Tapajós)¹ que criaram duas organizações comunitárias, a Federação das Organizações Comunitárias da Floresta Nacional do Tapajós (Federação) e a Cooperativa Mista da Floresta Nacional do Tapajós (COOMFLONA), em 2004 e 2005 respectivamente.

Essas organizações estão fortemente relacionadas e têm papéis distintos e claramente definidos em um conjunto de normas. A Federação é a responsável por representar as comunidades tradicionais nas arenas políticas e sociais, principalmente na sua relação com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO), órgão governamental gestor da UC. A COOMFLONA é a responsável pela execução do Plano de Manejo Florestal Sustentável (PMFS), bem como pela comercialização dos recursos florestais extraídos da Flona.

Considerando que este arranjo tem apresentado resultados positivos e buscando compreender em maior profundidade o ambiente micro institucional que o sustenta, este trabalho tem como objetivo principal analisar a estrutura de

¹A Flona do Tapajós é uma UC de uso sustentável, localizada no oeste do Estado do Pará, entre a BR 163 e a margem direita do rio Tapajós. Essa UC foi criada em 1974 e atualmente possui 527.319 hectares onde vivem 3702 pessoas divididas em 21 comunidades tradicionais, 3 aldeias indígenas e 8 lotes distribuídos ao longo da BR 163 (ICMBIO, 2017).

governança adotada pela Cooperativa para coordenar as transações que realiza com fornecedores e clientes para execução do MFS na Flona do Tapajós. Para tanto, será utilizado o aporte teórico a Nova Economia Institucional (NEI), principalmente os *insights* de Williamson (1991, 1995, 1996, 2012) com relação à Economia dos Custos de Transação (ECT).

O trabalho está dividido em quatro seções, além desta introdução, onde são apresentados na sequência, o aporte teórico da ECT, o instrumental analítico da Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC), as análises das transações realizadas pela Cooperativa com a consequente identificação e análise das estruturas de governança adotadas para coordenação das transações e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O aporte teórico da economia dos custos de transação

A NEI considera que as instituições estruturam incentivos no intercâmbio entre os homens, quer seja ele político, social ou econômico e, portanto, devem ser consideradas nas análises econômicas. O escopo da NEI abrange tanto o ambiente institucional, com as regras formais, quanto a governança das transações econômicas (NORTH, 1990).

O estudo da governança das transações econômicas avançou nos últimos anos com a abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT). A ECT, ao contrário da economia neoclássica, assume que os custos de transação não são nulos e dependem das características da transação (especificidade dos ativos, frequência e incerteza), bem como dos pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos (oportunismo e racionalidade limitada) (COASE, 1937, WILLIAMSON, 1995, 2012). Desse modo, para a ECT cada transação possui um tipo ideal de estrutura de governança que minimiza os seus custos de transação que, por sua vez, depende da

combinação desses elementos. Além disso, cada estrutura de governança comporta um tipo ideal de contrato. A seguir são apresentados o núcleo teórico básico dessa vertente da NEI com base em Williamson (2012).

2.1. As dimensões das transações

De acordo com Williamson (2012) cada transação possui dimensões que as diferenciam e que juntamente com os pressupostos comportamentais dos indivíduos contribuem para a definição dos modos de governança. Essas dimensões são:

- A) Especificidade dos ativos: surge em um contexto intertemporal, ou seja, para fins de análise contratual é relevante saber se o ativo, que dá suporte a transação que está sendo contratada, poderá ou não ser reempregado no futuro. A especificidade dos ativos cria uma dependência bilateral e coloca riscos adicionais à contratação. Sua importância para a análise das transações se torna maior, contudo, quando é observada em conjunto com os pressupostos comportamentais das transações.
- B) Incerteza: tem origem comportamental e surge da dificuldade de compreensão do funcionamento das mentes humanas. A sua influência nos custos de transação se torna relevante quando se considera os ativos específicos em um grau não trivial, de modo que na presença de incerteza os contratos sempre serão incompletos.
- C) Frequência: análise dos efeitos da frequência sobre a estrutura de governança deve sempre ser realizada em conjunto com a especificidade do ativo envolvido na transação, de modo que apenas transações recorrentes com ativos específicos necessitam de uma estrutura de governança especializada.

2.2. Pressupostos comportamentais

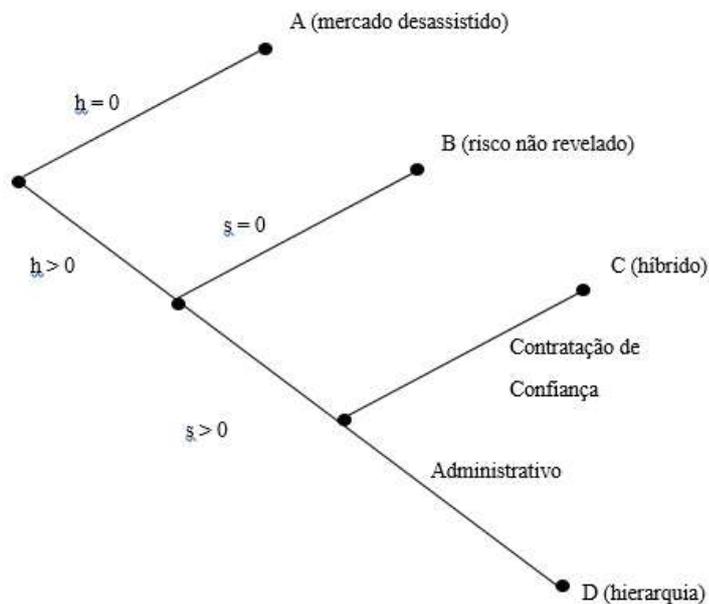
A ECT considera que os indivíduos podem apresentar comportamentos distintos do esperado e presumido pela economia neoclássica, isso porque a ECT admite que os indivíduos possuem:

- A) Racionalidade limitada: a limitação da racionalidade possui dois fundamentos: neurofisiológicos – que restringe a capacidade humana de acumular e processar informações e; de linguagem – que restringe a nossa capacidade de transmitir informações. Assim, contrapondo-se ao pressuposto neoclássico da racionalidade substantiva, a NEI assume que os indivíduos possuem limitações cognitivas e, por conseguinte os custos de planejamento, adaptação e monitoramento de transações expressamente necessitam ser considerados.
- B) Oportunismo: se refere à revelação incompleta ou distorcida da informação com a intenção de distorcer ou esconder informação. Ele afeta a incerteza, de modo que as transações sujeitas ao oportunismo *ex post* necessitam que salvaguardas apropriadas sejam elaboradas *ex ante*.

2.3. Estruturas de governança

O esquema apresentado na Figura 1, a seguir, supõe que uma firma pode fazer ou comprar um componente e assume ainda que o componente pode ser fornecido por duas tecnologias, uma de propósito geral e outra de propósito específico. A tecnologia de propósito geral é representada por $h = 0$ e a de propósito específico por $h > 0$. As salvaguardas contratuais são representadas por s , sendo $s = 0$ a ausência de salvaguardas e $s > 0$ a presença de salvaguardas (WILLIAMSON, 2005).

Figura 1 – Esquema contratual simples



Fonte: Williamson, 2005, p. 380 (tradução nossa).

O nó A corresponde a transação ideal em direito e economia, onde os mecanismos de preços no mercado atendem as necessidades da transação, pois esta não necessita de uma tecnologia de propósito específico, ou seja, $h = 0$. O nó B representa a situação onde a tecnologia é de propósito específico, portanto $h > 0$, porém nenhuma salvaguarda contratual foi definida ($s = 0$), logo os riscos contratuais não foram mitigados (WILLIAMSON, 2005).

Quando as salvaguardas são definidas ($s > 0$), existem duas possibilidades de modos de governança, a que possui salvaguardas contratuais, nó C, que corresponde ao modo de governança híbrido e a que considera as salvaguardas internas da organização administrativa, ou seja, a hierarquia. A organização interna, o nó D, é a última a ser considerada, a firma surge como alternativa de governança apenas para graus mais elevados de especificidade dos ativos e grande incerteza (WILLIAMSON, 2005).

A seguir cada um desses modos de governança serão descritos detalhadamente, considerando as dimensões das transações e os pressupostos comportamentais dos indivíduos.

A) Governança de mercado

Quando os ativos utilizados na transação não são específicos, o modo de governança mais adequado é o mercado, tanto para o caso das transações ocasionais quanto das transações recorrentes. Como os ativos são padronizados, nas transações recorrentes, ambas as partes precisam consultar apenas a sua própria experiência para tomarem uma decisão, e caso a transação seja ocasional, a avaliação de experiência por métodos formais ou informais é suficiente para as partes comportarem-se de forma responsável (WILLIAMSON, 2012).

Assim, para o caso de ativos não específicos, os mecanismos de mercado garantem eficiência para as transações, não necessitando recorrer-se a modos de governança mais especializados e com maiores custos de transação.

B) Governança híbrida

A governança híbrida pode ser trilateral ou bilateral. Quando os ativos são específicos, seja num grau misto ou num grau elevado (idiossincrático) e as transações ocorrem em frequência ocasional, a governança indicada é a trilateral. Nesse tipo de governança as partes celebram um contrato e tem fortes incentivos para o serem concluído. Com custos de instalação frequentemente elevados, devido à grande especificidade dos ativos envolvidos e a frequência ocasional da transação, o recurso ao mercado e a governança bilateral são insatisfatório, fazendo-se necessário uma forma institucional intermediária, a governança trilateral (WILLIAMSON, 2012).

Quando as transações envolvem ativos específicos e ocorrem de forma recorrente, a necessidade de salvaguardas se faz presente e dois caminhos podem ser tomados: um é recorrer a salvaguardas contratuais (governança bilateral), o outro é buscar na governança unificada, ou seja, na integração vertical as garantias

necessárias à transação. Na governança bilateral, a autonomia das partes é mantida e as relações se desenvolvem a partir de contratos de confiança.

De um modo geral, as estruturas híbridas, resultantes da governança bilateral, tem como característica fundamental a dependência mútua que exige continuidade no relacionamento. Em um mundo de contratos incompletos, uma maneira de alcançar esse objetivo é tornar o arranjo estável, criando mecanismos específicos projetados para coordenação das atividades, organização das transações e resolução de disputas. Esses mecanismos são internos ao arranjo, embora possam encontrar legitimidade e apoio no seu ambiente institucional. As estruturas híbridas apresentam-se mais suscetíveis ao oportunismo e por isso a escolha dos parceiros é uma questão fundamental, bem como a informação que neste tipo de estrutura é crucial (MÉNARD, 2004).

De acordo com Ménard (2004), apesar do termo redes ser o mais utilizado nas ciências sociais e na administração para caracterizar esse tipo de estrutura, ele o considera bastante genérico e propõe uma tipologia da organização híbrida, conforme pode ser visto na Figura 2, onde o eixo x representa a especificidade dos ativos e o eixo y o custo de transação.

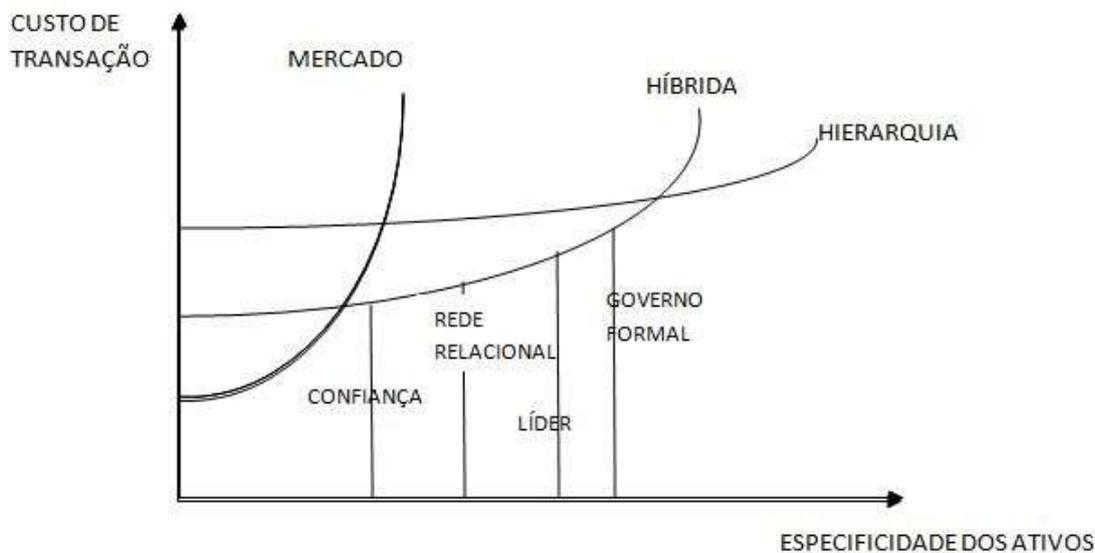
Os extremos das estruturas híbridas são a confiança e a “governança formal”. Na confiança as decisões são descentralizadas e a coordenação solta é implementada através da influência mútua e da reciprocidade. De uma perspectiva maximizadora, a confiança pode manter a coesão e garantir uma certa coordenação porque está enraizada na necessidade de continuidade da relação. De forma complementar, Bromiley e Cummings (1995) e Bromiley e Harris (2006) destacam a importância da confiança para a redução dos custos de transação, uma vez que ela tem o potencial de reduzir a necessidade de monitoramento e criação de arranjos complexos.

Na “governança formal” a coordenação se assemelha a uma empresa integrada, embora os parceiros permaneçam independentes e possam mesmo competir em segmentos de suas atividades, um subconjunto significativo de suas

decisões é coordenado através de uma entidade quase autônoma, funcionando como uma agência privada com alguns atributos de uma hierarquia (MÉNARD, 2004)

As estruturas intermediárias são as redes relacionais e a liderança. As redes relacionais aceitam uma coordenação mais apertada do que a confiança, com regras e convenções formais emoldurando relacionamentos entre agentes e restrição do risco de oportunismo. A liderança surge como um modo de coordenação entre parceiros que transacionam frequentemente e uma empresa estabelece sua autoridade sobre esses parceiros, seja porque possui competências específicas ou porque ocupa uma posição-chave na sequência de transações (MÉNARD, 2004).

Figura 2 – Uma tipologia da organização híbrida



Fonte: MÉNARD, 2004, p. 369, tradução nossa

Dando continuidade aos estudos das estruturas híbridas iniciado por Ménard (2004), na atualidade muitos estudos empíricos tem sido desenvolvidos com o objetivo de compreender as formas de coordenação utilizadas nessas estruturas, com destaque para Furusten e Junker (2019) que analisaram um conjunto de organizações

híbridas na Suécia e constataram a importância do legado ou do caminho percorrido por essas organizações na construção da legitimidade de suas decisões atuais.

C) Governança unificada ou Hierarquia

Conforme pode ser observado na figura 2, à medida que aumenta a especificidade dos ativos, os incentivos para o intercâmbio enfraquecem, conduzindo as organizações à escolha de coordenação unificada. De acordo com Williamson (2012), a governança unificada, também conhecida como integração vertical ou hierarquia, tem como grande vantagem a maior capacidade adaptativa, pois caso a adaptação seja necessária não há necessidade de consultar, complementar ou revisar acordos entre as firmas. Da mesma forma, os ajustes de preços também são facilitados nesse modo de governança.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa incluindo o instrumental analítico utilizado para a análise da estrutura de governança da Cooperativa Mista da Floresta Nacional do Tapajós, bem como a fonte dos dados e informações utilizados nas análises.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa desenvolveu-se a partir de um enfoque qualitativo e como o objetivo era analisar a estrutura de governança de uma Cooperativa específica, utilizou o método do estudo de caso. Os instrumentos utilizados para coleta dos dados e informações foram:

- 1- Pesquisa documental: consistiu na consulta aos relatórios técnicos e financeiros da Cooperativa; ao Estatuto e Regimento da Cooperativa e; aos contratos firmados pela COOMFLONA com clientes e fornecedores ao longo dos anos de atividade

- 1) Entrevistas semiestruturadas realizadas entre fevereiro e dezembro de 2018 com o Tesoureiro, a Advogada, o Engenheiro Florestal, o Engenheiro Ambiental e a Secretária da COOMFLONA. Tais entrevistas tiveram como objetivo aprimorar a

compreensão dos aspectos técnicos dos relatórios e contratos, bem como do funcionamento da Cooperativa tanto no aspecto produtivo quanto na gestão.

Os dados e informações obtidos foram analisados utilizando-se o instrumental analítico da Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC) desenvolvida por Williamson (1991; 1996; 2012) com o objetivo de comparar as diferentes estruturas de governança a partir das adaptações, incentivos e controles que cada uma delas possibilita, de forma que seja possível, analisando as características das transações e os pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos, verificar se a estrutura de governança adotada, ou seja, a forma como a organização coordena as suas atividades é a que conduz à eficiência em termos de redução dos custos de transação.

O Quadro 1 mostra em que grau os atributos encontram-se presentes em cada modo de governança. Como podem ser observados, os incentivos para redução de custos e alocação mais eficiente dos recursos são mais fortes no mercado devido a competição presente nesse modo de governança. Os controles administrativos, por sua vez, são mais fortes na hierarquia e ausentes no mercado, esse atributo faz com que a hierarquia tenha vantagens em encontrar soluções cooperativas, porém desvantagens em termos de custos com burocracia (WILLIAMSON, 1996).

Quadro 1 – Distintos atributos dos modos de governança

	Modos de Governança		
Atributos	Mercado	Híbrido	Hierarquia
Incentivos	Fortes	Moderados	Ausentes
Controles administrativos	Ausentes	Moderados	Fortes
Adaptações autônomas	Forte	Moderada	Ausente
Adaptação coordenada	Ausente	Moderada	Forte

Fonte: Adaptado de WILLIAMSON, 1996, p. 105, tradução nossa.

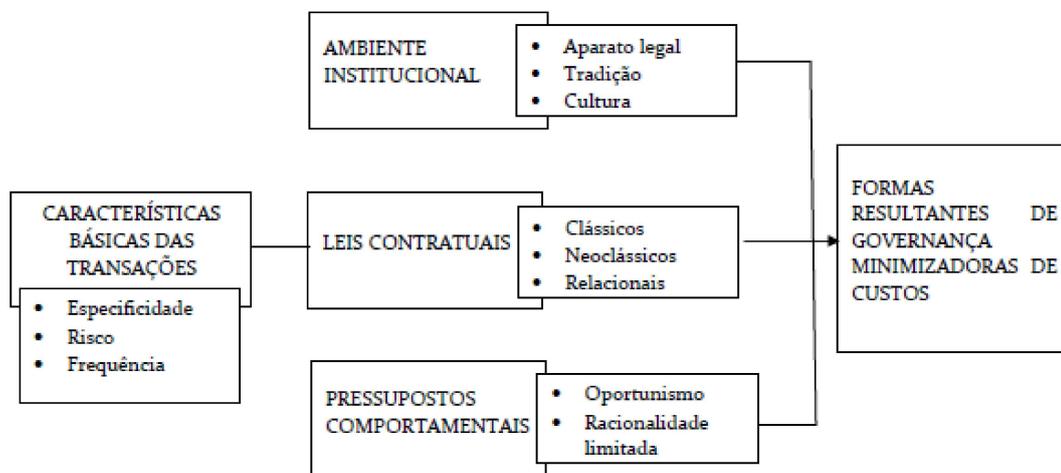
Com relação às adaptações, os mercados levam vantagem nas autônomas e espontâneas, porém como este tipo de adaptação não funciona bem em contextos de

incerteza e racionalidade limitada faz-se necessário nessas situações uma adaptação coordenada, que se encontra presente na hierarquia (WILLIAMSON, 1996).

De forma intermediária aos extremos mercado e hierarquia, encontra-se o modo de governança híbrido que possui todos os atributos analisados de forma moderada.

A AEDC foi o instrumental analítico utilizado neste trabalho com o objetivo de verificar se a estrutura de governança adotada, ou seja, a forma como a Cooperativa coordena as suas atividades é a que conduz à eficiência em termos de redução dos custos de transação. Para tanto foi utilizado o esquema analítico proposto por Zylbersztajn (1995) que relaciona os fatores teóricos condicionantes da estrutura de governança, como pode ser observado na Figura 3 a seguir.

Figura 3 –Esquema da indução das formas de governança



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995)

Enfatiza-se, porém, que não é objetivo da AEDC quantificar ou definir pesos para os fatores, sendo assim um modelo conceitual que propõe uma comparação entre modos alternativos de governança, buscando o alinhamento dos fatores a estrutura que conduz a maior eficiência em termos de redução de custos de transação.

4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA COOPERATIVA MISTA DA FLORESTA NACIONAL DO TAPAJÓS

Essa seção aborda, primeiramente, as características das transações realizadas pela Cooperativa com fornecedores e clientes, em seguida, realiza a análise dos pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos e finaliza com a AEDC com a identificação e análise das formas de coordenação utilizadas.

4.1. As dimensões das transações

Para realizar o manejo e comercializar os recursos florestais da Flona do Tapajós, a COOMFLONA faz transações com fornecedores e clientes. Ambas transações envolvem um conjunto de ativos que variam em grau de especificidade.

As transações com fornecedores identificadas abrangem a compra e aluguel de máquinas, equipamentos, veículos e terrenos, bem como a compra de diversos insumos para realização do MFS. Os insumos compreendem óleos e combustíveis, uniformes, artigos de escritório e gêneros alimentícios. Esses insumos não apresentam especificidade, pois podem ser facilmente reempregados em outras atividades, o mesmo sendo válido para o terreno adquirido para a construção da sede e para os veículos (caminhonete, ônibus e caminhão) adquiridos pela cooperativa para realização do manejo.

As máquinas e equipamentos empregados diretamente nas atividades do manejo, como trator de esteira, retroescavadeira, trator florestal (*skidder*), carregadeira, motosserra e GPS, apresentam pouca especificidade, podendo ser utilizadas em outras atividades com alguma adaptação. Essas máquinas e equipamentos são ativos com especificidade local e de recursos humanos, uma vez que a localização delas interfere nos custos para aluguel ou aquisição e o seu funcionamento requer mão de obra especializada.

Por sua vez, apenas a *skidder* possui também especificidade de marca, pois a cooperativa utiliza *skidder* de duas marcas diferentes que apresentam resultados distintos. A *skidder* de cabo proporciona um maior impacto ambiental e maior custo operacional, pois necessita de três manejadores para manuseá-la, o que por outro lado possibilita uma maior distribuição de renda ao empregar três cooperados em um único equipamento.

Por outro lado, a *skidder* de garra gera um menor impacto ambiental e menor custo operacional, pois precisa de apenas um manejador para operá-la. A escolha entre uma marca ou outra não segue uma racionalidade específica, pois esses equipamentos foram adquiridos pela cooperativa por meio de doação da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) e do ICMBIO, não tendo esta interferência no processo de escolha.

Os equipamentos utilizados na movelaria, como plaina, lixadeira, desempenadeira, furadeira, coladeira, respigadeira, exaustor e compressor, são ativos com média especificidade, pois o uso desses ativos em outra atividade requer uma maior adaptação, porém assim como as máquinas e equipamentos utilizados no manejo possuem especificidade local e de recursos humanos.

Quanto às transações realizadas com os clientes, elas envolvem a comercialização dos recursos florestais manejados pela COOMFLONA. Entre os produtos comercializados, atualmente, estão a madeira em tora, móveis e artigos de decoração fabricados pela movelaria com os resíduos da exploração madeireira, óleos florestais, principalmente copaíba e andiroba, que são extraídos quando há demanda por parte de algum cliente e produtos criados a partir dos recursos florestais, tais como artesanato com látex, óleos, cascas medicinais, artigos de decoração e marchetaria, comercializados diretamente na loja da Cooperativa.

Além desses produtos já comercializados atualmente pela COOMFLONA, estão em fase de estruturação duas unidades de beneficiamento dos recursos florestais, a serraria e a agroindústria para beneficiamento de frutas. Após

implantadas, essas unidades irão produzir madeira serrada e polpa de frutas que serão incluídas nos itens comercializados pela Cooperativa.

Os gestores e técnicos da Cooperativa entendem que tanto a madeira em tora quanto os artigos produzidos pela movelaria são ativos com especificidade local e de marca, isso porque desde 2014 a COOMFLONA possui certificação *Forest Stewardship Council*(FSC) o que torna os produtos provenientes do MFC na Flona do Tapajós diferenciados em relação aos demais produzidos no mercado.

Identicamente essa mesma especificidade estará presente na madeira serrada que será produzida pela serraria quando esta estiver devidamente implementada, uma vez que a certificação que a Cooperativa possui é para o manejo florestal e para a cadeia de custódia². Considerando que os produtos da movelaria apresentam um beneficiamento, a especificidade desses produtos foi classificada como média e da madeira em tora, como pouca.

Já as transações realizadas para a comercialização dos produtos florestais não madeireiros (PFNM) apresentam pouca especificidade, visto que apesar de ter o “apelo” de serem recursos extraídos da floresta Amazônica por comunidades tradicionais (o que garante uma especificidade local) os mesmos não possuem nenhum tipo de certificação ou mesmo de beneficiamento que possibilite diferenciá-los no mercado, devido sobretudo à pouca importância concedida aos PFNM por parte da Cooperativa.

Paralelamente, a comercialização de produtos, desde 2015 a COOMFLONA vêm realizando transações de produtos intangíveis, nomeadamente os serviços de manejo, através da prestação de serviços. A primeira experiência desse tipo foi realizada em 2015, ocasião em que a Cooperativa foi contratada pelo Centro de Estudos Avançados de promoção social e ambiental (CEAPS) para realizar o inventário amostral da Reserva Extrativista (Resex) Tapajós-Arapiuns.

²A certificação para a cadeia de custódia garante a rastreabilidade da matéria-prima que sai das florestas até chegar ao consumidor final.

Posteriormente em 2016, a Cooperativa foi contratada por outra ONG, o Instituto de Pesquisas da Amazônia (IPAM), para realizar o inventário amostral, elaborar o PMFS e capacitar os comunitários de um Projeto de Assentamento Agroextrativista (PAE) indicado pela contratante. Também em 2016, a Cooperativa teve a sua primeira experiência de prestação de serviço para uma empresa privada, a Patauá, sendo o objeto desse contrato a execução da exploração florestal de uma área na Flona Altamira, que havia sido concedida de forma onerosa pelo governo federal à empresa.

Em 2017, foram firmados dois contratos para prestação de serviços, um com uma empresa privada, denominada Curuatinga para exploração florestal e outro com a Organização das Associações dos moradores unidos de Vista Alegre (OMUVA), na Resex Tapajós-Arapiuns para elaboração e execução do inventário florestal amostral.

Considerando o amplo e manifestado conhecimento que os cooperados da COOMFLONA possuem nas questões técnicas do MFS, a prestação de serviços representa um ativo com especificidade de mão de obra.

Quanto à incerteza, a avaliação dos dirigentes da Cooperativa é que as transações realizadas pela com seus fornecedores apresentam baixo grau de incerteza para preços e qualidade do produto entregue e inexistente para atraso na entrega. Já com relação à transação realizada com clientes a avaliação aponta para a presença de uma incerteza de nível médio quanto ao atraso no pagamento, isso é devido a uma experiência recente da Cooperativa com um cliente que não pagou a madeira adquirida, implicando em uma ampla negociação na tentativa de recuperar o valor contratado³. Essa situação expôs a fragilidade dos contratos estabelecidos com os clientes que atualmente não precisam apresentar garantias, situação que está sendo revista para os próximos contratos.

³A cooperativa optou por negociar diretamente com a empresa antes de recorrer a terceira parte (a justiça) e recebeu máquinas e equipamentos como pagamento que foi quitado.

A certificação FSC permite que os gestores tenham uma percepção de ausência de incerteza quanto à oscilação dos preços dos recursos florestais madeireiros comercializados pela cooperativa e uma pequena incerteza quanto à exigência dos clientes. Isso porque para gestores e técnicos os recursos madeireiros comercializados pela COOMFLONA, por serem certificados, já apresentam o maior padrão de qualidade possível.

Considerando que o MFC realizado pela Cooperativa na Flona do Tapajós está imerso em um ambiente institucional que lhe fornece sustentação, foi investigado também a percepção de incerteza dos gestores quanto às questões que envolvem os direitos de propriedade⁴ para acesso e retirada dos recursos e que podem garantir ou não a continuidade da atividade. Assim, os gestores da cooperativa identificaram as questões legais e financeiras (dificuldade de conseguir recursos para investimentos) como incertezas de nível médio, demonstrando que os agentes estão atentos a dinamicidade dos processos e à possibilidade de mudanças institucionais com a necessidade de realização de novas adaptações. Para os gestores, as questões indígenas, fundiárias, técnicas e de mercado apresentam pouca incerteza.

As transações realizadas com os fornecedores, em geral, apresentam uma frequência maior do que as realizadas com os clientes. Os insumos, tais como gêneros alimentícios, material de escritório, óleos, lubrificantes e peças são transacionados com uma frequência média semanal, já os combustíveis possuem frequência diária, sendo dessa forma transações recorrentes. Os demais insumos como pneus e uniformes possuem frequência trimestral e anual, respectivamente.

O aluguel de máquinas para abertura de estradas, tais como trator e retroescavadeira ocorre semestralmente. Já a compra de máquinas e equipamentos realizadas pela cooperativa não apresentam uma frequência definida, são transações que ocorrem de forma ocasional sempre que existe um recurso disponível por meio

⁴Atualmente o direito de propriedade de acesso e retirada dos recursos encontra-se garantido por meio de dois Contratos de Concessão de Direito Real de Uso (CCDRU), um referente a concessão da área populacional para permanência das comunidades e outro referente a área de MFS, assinados entre ICMBIO (concedente) e Federação (concessionária).

do fundo de investimento da Cooperativa ou através de fontes externas, como foi o caso dos recursos do Fundo Amazônia que possibilitaram a aquisição dos equipamentos para a movelaria e para a agroindústria, ou do Fundo Amazônia, através de projeto aprovado pela ONG Conservação Internacional⁵, para compra de máquinas e equipamentos para a serraria.

As transações para comercialização da madeira em tora ocorrem anualmente, quando a madeira extraída da floresta durante o verão amazônico é colocada à venda. Desde 2014, quando adquiriu a certificação FSC, a cooperativa tem procurado ampliar o número de clientes, a fim de evitar que transações recorrentes com uma única empresa impliquem em práticas oportunistas, situação vivenciada entre 2007 e 2014, quando uma situação de monopsônio foi estabelecida dando poder de barganha a uma única empresa compradora.

A comercialização dos recursos florestais não madeireiros não possui uma frequência pré-definida, ela ocorre de forma ocasional quando há uma demanda por parte de um cliente, conforme estabelece o próprio Plano Operacional Anual (POA) da COOMFLONA. Da mesma forma, as prestações de serviços do manejo também são transações realizadas de forma ocasional, por demanda de cliente.

Os produtos da movelaria também não apresentam uma frequência de transação pré-definida. Atualmente a Cooperativa possui uma parceria com a Bolsa Verde do Rio (BVRio) que realiza a intermediação entre a Cooperativa e *designers* interessados em desenvolver produtos com madeira certificada, de modo que a movelaria da COOMFLONA, no momento, trabalha apenas com desenvolvimento de projetos específicos de *designers*, por meio dessa parceria. O Quadro 2 apresenta uma síntese das características das transações realizadas pela Cooperativa de acordo com a ECT.

⁵Projetos distintos: o da movelaria foi proposto pela própria cooperativa, o da agroindústria foi proposto pela cooperativa em parceria com a Emater – PA e o da serraria foi proposto pela ONG Conservação Internacional.

Quadro 2 – Características das transações realizadas pela cooperativa

Transações	Especificidade dos ativos	Frequência	Incerteza*
Compra de insumos (combustível)	o	++++++	o
Compra de insumos (alimentos, material de escritório, óleos e peças)	o	+++++	o
Compra de insumos (uniformes)	o	+++	o
Compra de insumos (pneus)	o	+	o
Aluguel de máquinas e equipamentos	+	++	o
Compra de máquinas e equipamentos para o manejo	+	O	o
Compra de máquinas e equipamentos para movelaria	++	O	o
Compra de veículos e terrenos	o	O	o
Venda de madeira em tora	+	+	+
Venda de produtos da movelaria	++	O	+
Venda de PFNM	+	O	+
Vendas da Ecoloja	+	++++++	+
Prestação de serviços	+	O	+

Fonte: Elaboração própria, 2019

Legenda para especificidade dos ativos e incerteza: 0 = nenhuma; + = pouca; ++ = média

Legenda para frequência: O = ocasional; + anual; ++ = semestral; +++ = trimestral; +++++ = mensal; ++++++ = diária

Legenda para incerteza: 0 = nenhuma; + = pouca

* O ambiente institucional foi avaliado pelos entrevistados apresentando incerteza de nível médio (++)

Conforme Williamson (2012) defendeu, essas características das transações, em especial a especificidade dos ativos, são importantes elementos para a compreensão das estruturas de governança e dos custos de transação, sendo, porém, a análise incompleta se não forem considerados o que ele chamou de pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos, que serão analisados para o caso da COOMFLONA na seção a seguir.

4.2. Os pressupostos comportamentais

Considerando a dificuldade em encontrar métodos adequados para captar a racionalidade limitada dos indivíduos optou-se nessa pesquisa por investigar o acesso à informação e ao conhecimento dos agentes envolvidos no MFC a partir da análise das informações levantadas nas entrevistas. Além disso, buscou-se identificar e analisar a presença da racionalidade limitada em algumas decisões recentes dos dirigentes da cooperativa.

Ficou evidente nas entrevistas que para suprir a necessidade de informações sobre o MFC tanto no âmbito técnico quanto financeiro a Cooperativa busca parcerias com ONGs e órgãos públicos. Tais parcerias resultam na oferta de treinamentos e capacitações que abrangem desde os processos de extração, uso de equipamentos, gestão, cooperativismo, segurança no trabalho, combate a incêndio, entre outros.

Vale destacar, contudo, que o estabelecimento dessas parcerias só é possível porque existe um aprendizado anterior proveniente de experiências de parcerias bem-sucedidas desde a década de 1990, envolvendo comunitários e ONGs, e entre comunitários e organizações governamentais que garante a presença de laços de confiança, permitindo que esta relação se transforme em fonte de acesso e compartilhamento de informação.

Existem dois exemplos recentes de parcerias que auxiliaram em decisões da cooperativa. O primeiro foi um estudo realizado pela UFOPA, que identificou e quantificou as possibilidades de uso dos resíduos da madeira extraída e forneceu subsídios para o projeto de implantação da movelaria. Sem esse estudo a Cooperativa não teria acesso às informações essenciais e necessárias para elaboração e aprovação do projeto pela Fundação Banco do Brasil, financiadora dos recursos. Vale ressaltar, entretanto, que o acesso à informação e ao conhecimento disponibilizado pelo estudo não seria suficiente para realização do projeto se não houvesse o desejo dos gestores da Cooperativa em efetivá-lo, a partir da visão de que o beneficiamento da madeira, ao agregar valor ao produto, possibilita ampliação nas

alternativas de geração de renda para os cooperados. O segundo exemplo, refere-se à parceria realizada com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater-PA) para elaboração de um estudo que subsidiou o projeto da agroindústria de processamento de frutas que se encontra em processo de implantação.

O estabelecimento de parcerias tem funcionado como um instrumento para prover a Cooperativa de informações necessárias para a tomada de decisão, de modo a minimizar incertezas provenientes da racionalidade limitada dos agentes quando estes não têm acesso às informações necessárias para realizar suas escolhas, como nos casos da implantação da movelaria e da agroindústria. Por outro lado, observa-se que a ausência de informação e conhecimento a respeito da cadeia produtiva de PFNMs é um importante fator limitante para a ampliação dos usos desses recursos, levando a Cooperativa a priorizar e despender maiores esforços no manejo madeireiro.

A cadeia produtiva dos PFNM reconhecidamente dispõe de menos estudos e investimentos por parte de pesquisadores e gestores públicos. Tal situação coloca os extrativistas à mercê das poucas empresas que se mostram interessadas em comprar os PFNMs e que por isso passam a ter grande poder de barganha, estabelecendo preços muito baixos tornando a atividade inviável, considerando-se o grande esforço físico necessário para realizá-las⁶. A própria política de garantia de preços mínimos para produtos da sociobiodiversidade é vista pelos dirigentes da cooperativa como extremamente burocrática, além do seu acesso ser possível apenas individualmente.

Esses aspectos reforçam a imagem, amplamente disseminada, da maior rentabilidade da atividade madeireira quando comparada com a não madeireira e, portanto, justifica a maior ênfase dada a essa atividade a despeito da necessidade de diversificação das atividades, com vistas a ampliar os resultados econômicos para um maior número de comunitários e evitar a sobrexploração dos recursos e garantir a regeneração da floresta e o uso futuro dos recursos.

⁶A coleta de andiroba, por exemplo, quando não realizada na área populacional, requer do extrativista grande esforço físico para carregar, nas costas, cestos com sementes, que pesam até 10 kg por distâncias superiores a 5 km.

O acesso à informação também é decisivo para que haja uma racionalidade na definição dos preços, isso porque os PFNMs são os únicos produtos que a cooperativa não tem autonomia para definir os preços de comercialização, mostrando mais uma vez os efeitos da racionalidade limitada.

As análises das decisões recentes demonstram que as escolhas realizadas pelos dirigentes da Cooperativa estão sempre condicionadas pela racionalidade limitada, seja porque as informações disponíveis são incompletas ou porque os agentes têm dificuldades para processá-las ou transmiti-las, sendo tais condições o alimento para a incerteza e para incompletude dos contratos, conforme já havia enfatizado Williamson (2012). Desse modo qualquer análise, seja das relações contratuais ou da estrutura de governança, deve considerar a presença da racionalidade limitada dos agentes.

Com relação à exposição natural as práticas oportunistas Williamson (2012) propõe que salvaguardas devem ser estabelecidas *ex ante* as transações com o objetivo de impedi-las ou minimizar os seus efeitos. Porém, o estabelecimento dessas salvaguardas nem sempre é um processo simples e algumas transações nem mesmo as suportam. No caso das transações internas da cooperativa, as salvaguardas estão definidas no Estatuto e no Regimento Interno, documentos que apresentam as normas de conduta que devem ser obedecidas pelos cooperados e dirigentes que os aceitam implicitamente ao seu cooperarem. No caso da COOMFLONA, verifica-se a presença de poucos instrumentos que podem ser compreendidos como salvaguardas para ações oportunistas por parte de diretores e cooperados, sendo a mais visível a proibição de parentes em linha reta ou colateral comporem uma mesma diretoria ou mesmo o conselho fiscal.

Outro aspecto positivo previsto no Estatuto é a composição dos órgãos da direção, que deve ser formada pela Assembleia Geral, o Conselho Fiscal, a Diretoria e o Conselho de Ética. O Conselho fiscal tem funções claramente definidas no Estatuto, porém o conselho de ética não existe na prática, sendo que a sua efetiva

implementação poderia ser um importante instrumento preventivo para ações oportunistas.

O Estatuto e o Regimento interno também abordam as punições para os desvios de conduta de cooperados e dirigentes, sendo essas classificadas em leves, médias e graves e que podem conduzir à eliminação do cooperado da Cooperativa.

Os resultados da pesquisa apontaram que em relação às transações realizadas com fornecedores, nenhuma prática oportunista foi observada, sendo que um dos motivos apontados é a atuação eficiente do conselho fiscal que verifica as notas fiscais e a real necessidade de os produtos serem adquiridos, sendo essa a principal medida de salvaguarda adotada.

Fica evidente que por serem transações mais recorrentes, nas quais não foi observado nenhum tipo de conflito, estabeleceu-se uma relação de confiança entre a cooperativa e seus principais fornecedores, que se reflete na informalidade das transações que não são suportadas por nenhum tipo de contrato formal, à exceção do aluguel das máquinas e equipamentos.

Já as transações com clientes, por serem menos frequentes são sustentadas por contratos que precisam conter salvaguardas explícitas que minimizem o risco de práticas oportunistas. Alguns critérios adotados pela cooperativa com este fim são a exigência de certidões negativas das justiças estadual, federal e do trabalho, da junta comercial e ambiental, além de toda a documentação da empresa e de seus sócios. Apesar dessas salvaguardas *ex ante*, os contratos firmados pela Cooperativa não possuem garantias, o que demonstra a incompletude desses contratos.

A princípio, as salvaguardas representam um aumento nos custos de transação, pois são necessários maiores esforços e recursos financeiros para o seu estabelecimento, porém elas constituem a melhor forma de minimizar as incertezas provenientes de ações oportunistas. A capacitação do conselho fiscal, por exemplo, de modo a torná-lo apto a identificar possíveis falhas nos processos de compra e venda, é um investimento que representa uma importante salvaguarda. Da mesma

maneira a implantação do Conselho de Ética possibilitará que um código de ética seja efetivamente implementado, de maneira a conduzir as relações internas da cooperativa.

Dessa forma, mesmo sendo muito pontuais as práticas oportunistas experimentadas pela COOMFLONA em suas relações internas e externas, conforme as entrevistas realizadas, o oportunismo é um pressuposto comportamental dos agentes que deve ser considerado como presente em todas as transações, mesmo que a sua prática não seja efetivada. Considerando, ainda, a expansão dos negócios da Cooperativa com a implantação da agroindústria e da serraria, o que implicará em aumento no número de relações e transações realizadas, é válido que esta reveja as suas ações e considere novas formas e procedimentos para o estabelecimento de salvaguardas eficientes para possíveis práticas oportunistas.

4.3. Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC)

A pesquisa mostrou que em suas transações para adquirir bens e serviços, a Cooperativa ou recorre ao mercado ou utiliza fornecedores com os quais já mantêm um relacionamento próximo e recorrente. Neste aspecto, a única verticalização observada foi a realizada na subunidade movelaria, em que a principal matéria-prima são os resíduos provenientes da produção madeireira advinda da própria Cooperativa.

Os mecanismos de mercado são utilizados para adquirir máquinas, equipamentos e veículos, transações que ocorrem apenas ocasionalmente. No caso das máquinas e equipamentos que possuem especificidades, a ECT aponta o modo de governança híbrido trilateral como tipo ideal para redução dos custos de transação, e no caso dos veículos sem especificidades a estrutura de governança mais indicada é o mercado.

Para a aquisição de insumos, a cooperativa recorre a fornecedores com os quais mantém um relacionamento próximo e duradouro, uma vez que para os

dirigentes a manutenção desse relacionamento gera incentivo para ambas as partes realizarem concessões, na expectativa de que a relação se prolongará mantendo-se a autonomia individual dos envolvidos na transação, conforme as características do modo de governança híbrido, ou seja para a Cooperativa as vantagens da cooperação superam os benefícios da concorrência de mercado. Porém, para a ECT, como os insumos transacionados são ativos sem especificidade, os mecanismos de mercado seriam os mais eficientes e a manutenção de uma estrutura híbrida implica em maior exposição ao oportunismo.

No caso do aluguel das máquinas e equipamentos, a estrutura híbrida adotada está em acordo com o proposto pela ECT, que indica uma governança híbrida do tipo bilateral quando os ativos envolvidos possuem especificidade e as transações são recorrentes.

A forma de coordenação adotada para as relações com os clientes é fortemente dependente do ambiente institucional⁷, uma vez que a COOMFLONA, como detentora do PMFS da UC, precisa anualmente elaborar um Plano Operacional Anual (POA), o qual é submetido à análise do ICMBIO que emite a Autorização de Extração (AUTEX). Somente após a emissão dessa autorização é que a cooperativa começa a retirada dos recursos e pode definir o que e quanto será comercializado naquele ano. Devido essas limitações impostas pelo ambiente institucional, a cooperativa tem optado por um modo de governança que lhe garanta flexibilidade e redução dos custos de transação por meio, principalmente, da manutenção do relacionamento com seus clientes.

No caso da comercialização da madeira em tora, a partir de 2014, ano em que obteve a certificação FSC e a madeira registrou especificidade, a Cooperativa iniciou

⁷As regras formais que apresentam maior influência sobre o uso dos recursos por comunidades tradicionais em UCs são: o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), a Lei Geral das Florestas Públicas (LGFP) e a Instrução Normativa nº 16 do ICMBIO de 2011 que estabelece os critérios do PMFS para UCs de uso comunitário. Além disso, a questão dos direitos de propriedade está sustentada em um Contrato de Concessão de Direito Real de Uso (CCDRU) assinado entre ICMBIO e Federação em que o ICMBIO concede à Federação por 30 anos os direitos de acesso de retirada dos recursos.

um processo de oferta do produto no mercado para em seguida estabelecer uma relação mais próxima com seus clientes, utilizando uma governança trilateral embasada em um contrato formal. Esta decisão está em acordo com a ECT, uma vez que à medida que um produto passa a ter especificidade, o mecanismo de mercado para coordenação deixa de ser o mais eficiente para adaptações e redução do custo de transação.

Situação semelhante ocorre na forma de coordenação das transações realizadas com os PFNMs, os produtos da movelaria e as prestações de serviços do manejo. Considerando o grau de especificidade desses ativos, no caso dos produtos da movelaria, os quais exibem um maior grau em relação aos demais, devido a certificação e a agregação de valor, o modo de governança híbrido apresenta vantagens, sendo adotado pela Cooperativa que considera o estabelecimento de um relacionamento próximo com os clientes fundamental para reduzir incertezas provenientes de diversos fatores, como por exemplo, o baixo nível de informação a respeito da cadeia produtiva dos PFNMs. Além disso, essa estrutura híbrida, ao privilegiar a cooperação, possibilita ganhos com o aumento no fluxo de informações que ajudam a minimizar os efeitos da racionalidade limitada dos agentes, reduzindo custos de transação.

Apenas a comercialização dos produtos realizadas na Ecoloja é coordenada pelos mecanismos de mercado, uma vez que esta funciona como um entreposto para negociação dos produtos produzidos a partir de matéria prima florestal pelos comunitários da Flona do Tapajós, sejam eles cooperados ou não-cooperados.

De modo geral, os produtos comercializados na Ecoloja apresentam pouca ou nenhuma especificidade, de forma que para ECT a governança ideal seria ou o mercado (nenhuma especificidade) ou a híbrida (pouca especificidade). À medida que os produtos comercializados forem atingindo um maior grau de especificidade, seja pela obtenção de alguma certificação ou mesmo pelo estabelecimento de uma marca, o ideal seria reavaliar a forma de coordenação com uma provável migração para um

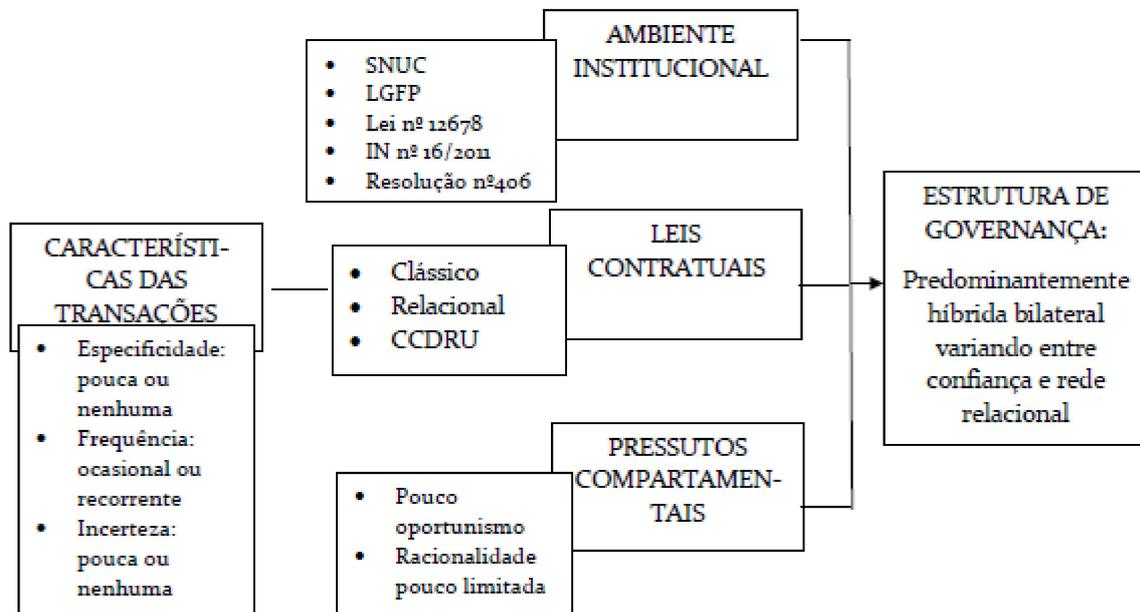
modo de governança em que a adaptação às mudanças coordenadas seja mais flexível, como é o caso da governança híbrida.

Como se pôde observar, a estrutura de governança híbrida é a estrutura predominante utilizada pela cooperativa para coordenar as suas relações com fornecedores e clientes. Contudo, considerando a ênfase que Ménard (2004) dá aos subtipos da estrutura híbrida, uma vez que para este autor, mesmo sendo genericamente chamadas de redes, as estruturas híbridas apresentam particularidades que as diferenciam minimamente, cabe ainda analisar as evidências empíricas encontradas na pesquisa para identificar o subtipo de governança híbrida praticada pela cooperativa.

Assim, analisando as características das transações, pode-se afirmar que a estrutura híbrida adotada pela COOMFLONA oscila entre a confiança e a rede relacional. De acordo com Ménard (2004), na confiança as decisões são descentralizadas e a coordenação solta é implementada através da influência mútua e da reciprocidade, o que ocorre no caso da relação com os fornecedores de insumos e com o fornecedor de máquinas e equipamentos, sendo o foco o desejo mútuo de continuidade da relação. Já a rede relacional possui uma coordenação mais apertada do que a confiança, com regras e convenções formais sustentando os relacionamentos entre os agentes o que se observa nas transações para comercialização dos produtos da Cooperativa, onde contratos formais são estabelecidos a fim de definir salvaguardas e reduzir as incertezas.

De acordo com Ménard (2011), as estruturas híbridas têm proliferado em função das vantagens que proporcionam em termos de coordenação e cooperação em relação à concorrência de mercado, uma vez que fornece flexibilidade com a manutenção da autonomia. Considerando este ponto de vista, a COOMFLONA tem utilizado essas vantagens a seu favor, buscando relacionamentos sólidos com clientes e fornecedores para obter flexibilidade e reduzir incertezas. A Figura 4 apresenta uma síntese dos resultados empíricos da AEDC.

Figura 4 – Resultados empíricos da AEDC



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Cabe observar os próximos passos que estão sendo dados com a implantação da agroindústria e da serraria. Nesse sentido, a agroindústria é uma tentativa de diversificar a produção por meio da agregação de valor aos frutos retirados da floresta, que até então não eram utilizados e representam uma alternativa à sobrecarga que o manejo florestal madeireiro pode apresentar no futuro, caso continue sendo a principal atividade. O modo de governança dessa agroindústria ainda não está claramente definido, mas deve seguir o padrão híbrido com a busca pelo estabelecimento de um relacionamento próximo com os clientes nos moldes da rede relacional.

Já a serraria, é uma tentativa de verticalização da produção com agregação de valor. A implantação desse empreendimento se dará por meio de recursos do Fundo Amazônia obtidos pela ONG Conservação Internacional, porém, além desses recursos, a Cooperativa está negociando uma parceria com a empresa privada. No entanto, como os termos dessa parceria ainda se encontravam em fase de negociação quando

a pesquisa foi realizada, não é possível definir se a estrutura de governança será nos moldes de rede relacional, ou de liderança.

Esses são os principais desafios futuros que a Cooperativa irá enfrentar quanto à decisão pelo modo de governança mais eficiente em termos de custos de transação, considerando, sobretudo, o ambiente institucional no qual a atividade de manejo florestal em UCs pelas comunidades tradicionais está inserida, uma vez que este ambiente institucional é suscetível a mudanças e a estrutura adotada deve considerar a capacidade de adaptação a essas mudanças.

Assim, considera-se que o modo como a COOMFLONA vem coordenando suas atividades atualmente, com base em uma estrutura de governança predominantemente híbrida, tem sido eficiente e que, em face às mudanças que podem ocorrer a partir do funcionamento da serraria e da agroindústria, bem como de possíveis alterações no ambiente institucional, a cooperativa poderá precisar repensar sua forma de governança com vistas à maior eficiência e redução de custos de transação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar a estrutura de governança adotada por uma Cooperativa de MFC instalada em uma UC de uso sustentável na Amazônia. Não obstante outros tipos de estruturas terem sido identificadas, a estrutura híbrida foi a predominante, oscilando entre os subtipos confiança e rede relacional. A adoção desse tipo de estrutura demonstra que a Cooperativa vislumbra vantagens com a possibilidade de flexibilização resultante de uma relação mais próxima com fornecedores e clientes, porém no que tange a economia dos custos de transação algumas considerações precisam ser apresentadas.

Primeiramente, a opção da cooperativa por adquirir os ativos sem especificidade, como o combustível, os gêneros alimentícios, o material de escritório, os uniformes, as peças e pneus, de fornecedores fixos, estabelecendo com eles uma

relação de fidelidade e confiança que se reflete em contratos relacionais informais, caracterizada pelo estrutura híbrida de confiança, pode representar em certos momentos menores custos de transação, mas precisa ser reavaliada periodicamente, para ponderar se esses fornecedores não estão se valendo de práticas oportunistas para elevação de preços acima dos padrões do mercado, considerando ainda o fato de que, constantemente, estão realizando concessões. Essa pode, por exemplo, ser uma das funções do conselho fiscal, que deve adotar como prática a cotação de preços para aquisição de insumos, valendo-se assim dos mecanismos de mercado e adotando uma contratação clássica conforme indicado pela ECT.

Em segundo lugar, a comercialização da madeira em tora, principal produto da Cooperativa, a partir da aquisição da certificação FSC, em 2014, passou a apresentar especificidade o que implicou em mudança na forma de coordenação, passando de um mecanismo de mercado simples (comercialização via pregão) para uma coordenação via rede relacional, em que contratos formais são definidos com o objetivo de reduzir incertezas, valendo-se da delimitação de salvaguardas *ex-ante*. No entanto, a experiência já demonstrou a incompletude desses contratos formais, na medida em que as salvaguardas definidas no contrato não foram suficientes para garantir que um comprador honrasse com os pagamentos devidos, implicando em custos de transação *ex post* para negociação do pagamento da dívida sem o recurso a terceira parte prevista no contrato. Esses aspectos indicam que a cooperativa precisa reconhecer que está sujeita às ações oportunistas e que para isso precisa rever as formas de realizar as transações, ou seja, mesmo que opte por uma estrutura híbrida de rede relacional, os contratos devem apresentar salvaguardas para minimizar os custos de transação e ampliar a eficiência na gestão.

E, por fim, no que tange a comercialização de PFNMs, a Cooperativa encontra-se sujeita à racionalidade limitada devido à dificuldade em obter e processar informações referentes ao mercado desses produtos, levando-a a optar pela inserção nesse mercado utilizando a estrutura híbrida de rede relacional, mesmo as

transações ocorrendo ocasionalmente. Isso se deve, sobretudo, à estratégia de minimizar as incertezas provenientes da racionalidade limitada por meio do estabelecimento de relações próximas e flexíveis, com o intuito de fidelizar o cliente. Todavia, esse modelo deve ser observado com cautela, dado que poderia fornecer brechas para ações oportunistas dos compradores, que se refletiriam em aumento nos custos de transação.

As transações realizadas pela movelaria no momento em que a pesquisa foi realizada eram incipientes, de modo que os arranjos criados não puderam ser analisados em profundidade, representando assim, um tema potencial para realização de pesquisas futuras. Além disso, a própria dinamicidade da Cooperativa e as possíveis mudanças no âmbito do ambiente institucional sinalizam para transformações nas formas de coordenação das transações e, portanto, necessidade de atualização da pesquisa.

5. REFERÊNCIAS

BROMILEY, Philip; CUMMINGS, L. Larry. Transaction Costs in Organizations with Trust. In: BIES, R.; SHEPPARD, B; LEWICKI, R. (eds). **Research on Negotiations in Organizations**. Vol. 5. Greenwich, CT: JTAI Press, 1995

BROMILEY, Philip; HARRIS, Jared. Trust, transaction cost economics and mechanisms. In: BACHMANN, R; ZAHEER, A. (eds). **Handbook of trust research**. Edward Elgar, 2006.

COASE, Ronald H.. The nature of the firm. **Economica: New series**, S.I, v. 4, n. 16, p.386-405, Nov. 1937.

FURUSTEN, Staffan; JUNKER, Sven-Olof. Variations and Dynamics of Hybridity in Different Types of Hybrid Organizations. In: ALEXIUS, Susan; FURUSTEN, Staffan. (eds). **Managing Hybrid Organizations: governance, professionalism and regulation**. Palgrave Macmillan, 2019.

MÉNARD, Claude. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal Of Institutional And Theoretical Economics**, Tubingen, v. 160, n. 3, p.345-376, set. 2004.

MÉNARD, Claude. Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks and other 'stranges' animals. In: GIBBONS, Robert; ROBERTS, John (Ed.). **Handbook of Organizational Economics**. Princeton: Princeton University Press, 2011. p. 2-63.

NORTH, Douglas C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

WILLIAMSON, Oliver E. **Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives**. Administrative Science Quarterly, vol. 36, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E.. Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective. **Industrial And Corporate Change**, [s.l.], v. 4, n. 1, p.21-49, 1995. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/icc/4.1.21>.

WILLIAMSON, Oliver E.. **The Mechanism of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. Why law, economics, and organization? **Annual Review of Law and Social Science**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.369-396, Dec. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.lawsocsci.1.031805.111122>. Acesso em: 10 de novembro de 2016

WILLIAMSON, Oliver E.. **As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais**. São Paulo: Pezco, 2012. 393 p.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Estrutura de Governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1995. 241 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.