

MECANISMOS ESTRUTURAIS DE GOVERNANÇA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM ESTUDO MULTICASOS

*STRUCTURAL MECHANISMS OF THE GOVERNANCE OF AGRICULTURAL COOPERATIVES: A
MULTICOLE STUDY*

Paulo Rogerio da Silva AWADI

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
paulo.awadi@ufms.br

Recebido em 03/2017 – Aprovado em 08/2017

Resumo

A dinâmica competitiva que pressiona os pequenos negócios gerando a necessidade de adaptação, faz com que negócios que atuam em diferentes setores passem a atuar com arranjos que lhes permitam fazer frente aos grandes competidores. Este estudo analisa os elementos estruturais de governança e tem como objetivo a caracterização dos mecanismos adotados por cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul ao longo do tempo, na visão de dirigentes e associados. As cooperativas agropecuárias foram enquadradas como sendo um tipo redes interorganizacional horizontal. Foram realizados estudo de casos em quatro cooperativas agropecuárias, para analisar os seus mecanismos de governança. Os resultados demonstram que os elementos estruturais de governança de redes interorganizacionais sofrem alteração ao longo do tempo e se adaptam as necessidades dos agentes da rede, estes elementos são importantes definidores das diretrizes adotadas pelas cooperativas, estes argumentos confirmam o entendimento de (ALBERS, 2005) e (PROVAN E KENIS, 2008). A centralização do poder da tomada de decisão e a formalização são importantes indutores de confiança e de manutenção da transparência das ações dos dirigentes.

Palavras-chave: redes, mecanismos de governança, cooperativas agropecuárias.

Abstract

The competitive dynamics that pressure small businesses, generating the need for adaptation, means that businesses that operate in different sectors start acting with arrangements that allow them to face the big competitors. This study analyzes the structural elements of governance and aims to characterize the mechanisms adopted by agricultural cooperatives in Mato Grosso do Sul over time, in the view of leaders and associates. The agricultural cooperatives were framed as being a horizontal type interorganizational networks. Case studies were carried out in four agricultural cooperatives to analyze their governance mechanisms. The results demonstrate that the structural elements of interorganizational network governance change over time and adapt the needs of the agents of the network, these elements are important defining the guidelines adopted by cooperatives, these arguments confirm the understanding of (ALBERS, 2005) and (PROVAN and KENIS, 2008). The centralization of the power of decision-making and formalization are important inducers of confidence and of maintaining the transparency of the actions of the leaders.

Keywords: *networks, governance mechanisms, agricultural cooperatives.*

1 INTRODUÇÃO

A partir das mudanças no ambiente de negócios, provocado pelo surgimento de novas tecnologias e com as organizações procurando cada vez mais atuarem em conjunto, temos o surgimento de novas estruturas e arranjos interorganizacionais que visam inserir ou manter as firmas no ambiente competitivo. O estudo bibliométrico feito por Balestrin, Verschoore e Junior (2010), apresenta evidências do interesse por estudos que tratam de cooperação, especialmente as "redes".

Este estudo se concentra na forma de atuação em rede horizontal. A rede horizontal é formada por agentes concorrentes que entregam um mesmo

serviço, operação ou produto, dando origem a um formato horizontal (OLIVARES, 2002). Trata-se, portanto, de uma forma de cooperação em que ocorre a atuação coletiva com o objetivo de obter ganho competitivo (WEGNER, 2012).

Apesar da formação e estruturação das redes serem amplamente estudadas, não se observa em nível satisfatório, estudos que caracterizem os mecanismos de governança ao longo do tempo. Segundo Powell e Smith-Doer (1994) o estudo destes elementos compreende o ato de governar relações entre atores econômicos.

A adoção de modelos de governança pode ocorrer segundo Brand (2013), por imitação, experiências anteriores e preferências pessoais. Esses fatores não consideram o componente estrutural na escolha. É necessário considerar os fatores de escolha: confiança, número de participantes e consenso quanto aos objetivos da rede (PROVAN; KENIS, 2008). O modelo de governança não é definitivo e pode ser alterada ao longo do tempo, uma estrutura mais ajustada pode ser aplicada (BRAND, 2013).

A relevância deste estudo está na utilização da abordagem de redes interorganizacionais para se analisar cooperativas agropecuárias. A governança em cooperativas agropecuárias define as regras de cooperação, a estrutura e as diretrizes de funcionamento da cooperativa. Este estudo utiliza o nível estrutural do modelo de governança proposto por Albers (2005). Deste modelo também são extraídos os dois parâmetros de análise utilizados.

Neste modelo, a governança é dividida em dois níveis; o primeiro nível trata da dimensão estrutural de governança, compreendendo os elementos (formalização, centralização e especialização), o segundo nível trata da dimensão instrumental de governança composta pelos elementos (coordenação, controle e incentivo). Este estudo concentra-se na dimensão estrutural dos mecanismos de governança, segundo o modelo apresentado por (ALBERS, 2010) . O elemento especialização não é considerado neste estudo, pois, por serem organizações horizontais não ocorre a especialização de nenhum agente.

As cooperativas estudadas foram escolhidas com base no tempo de existência e número de membros. Os casos foram analisados por meio de dados secundários, estudos publicados sobre o tema e entrevistas realizadas com dirigentes e associados das cooperativas. O objetivo central do artigo é a caracterização dos elementos estruturais de governança e sua transformação ao longo do tempo.

2 CONCEITO DE REDES

O conceito de redes está presente em diversos segmentos, as redes se configuram com o objetivo de manter e aumentar a competitividade de suas organizações, por meio de estratégias de visem obter maior desempenho. A dinâmica competitiva faz com que os negócios de diferentes setores passem a atuar por meio de arranjos, que permitem que essas não atuem de forma isolada. A cooperação ocorre em torno de um problema por meio de suas interações, divisão de papéis, normas e estruturas (GRAY; WOOD, 1991).

O tema de redes desperta crescente interesse no meio acadêmico, haja vista o espaço em eventos e congressos destinados a esta abordagem. A exemplo da percepção de Powell e Smith-Doer (1994), que na década de 90 já se percebia o crescimento dos estudos, ainda embrionários, acerca da temática. Percebe-se que a teoria avança à medida que organizações passam atuar de forma colaborativa. Para que se compreenda melhor os relacionamentos entre as organizações, é importante que se conheça a forma, as propriedades e os pressupostos que a abordagem de redes apresenta.

Segundo Powell e Smith-Doer (1994), o estudo de redes pode ser abordado de duas formas distintas, a saber: como forma de governança e como forma analítica. A primeira entende as redes como uma maneira de organizar ou governar as relações entre os agentes da rede, de forma a garantir que o objetivo e a autonomia dos agentes sejam mantidos; a segunda analisa as redes como um meio para estudar as relações

sociais dentro das instituições ou entre as instituições ou destas com o meio externo.

Redes Interorganizacionais

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), as redes interorganizacionais são um ambiente seguro, que promove o compartilhamento de informações, conhecimento e habilidades nos processos e produtos essenciais no processo de inovação. Os relacionamentos interorganizacionais consomem recursos e envolvem a gestão dos aspectos mútuos, sejam recursos, tecnologia ou informação. No caso das cooperativas agropecuárias, a base da atuação conjunta notadamente decorre do relacionamento, sejam eles pré-existentes ou iniciantes.

Para Nohria e Eccles (1992) as razões para se estudar as organizações numa perspectiva de redes. São os seguintes: as organizações constituem-se numa rede social, o ambiente organizacional pode ser caracterizado como empresas interligadas em constante interação e o comportamento dos membros da rede pode ser melhor entendido em termos de relacionamentos. As redes interorganizacionais então podem ser divididas na aplicação de redes e alianças, seguindo a definição dada por (NOHRIA; ECCLES, 1992). Essas estruturas sofrem variações e aplicações que dependem do ambiente.

A abordagem de redes constitui-se como um fenômeno e vem sendo estudado a partir de diferentes abordagens teóricas como menciona (GRANDORI; SODA, 1995). Para Neto (2004) e Rodrigues e Malo (2006), alguns estudos demonstram que a composição da estrutura e a forma de relacionamento da rede permite a compreensão de como diferentes formas de estruturação da rede influenciam: na transmissão do conhecimento, no controle, nas relações de poder entre os atores.

As redes podem assumir formas diferentes e todas estas formas são caracterizadas por relações de troca recorrentes, número limitado de organizações que mantêm o controle residual

dos recursos individuais e ainda devem tomar decisões acerca do uso dos recursos (EBERS, 1997).

A ação conjunta de organizações para enfrentar desafios de ordem competitiva em um ambiente dinâmico exigiu a formatação de uma abordagem que permitisse sua análise, e que pudesse fornecer as bases para realização de ações conjuntas, para que as instituições envolvidas pudessem garantir sua autonomia, buscando objetivos organizacionais comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010) e (TODEVA, 2006).

Neste contexto, como mencionam Pereira, Venturini e Visentini (2006), Pereira (2010) e Marques (2012) as alianças são formadas para incrementar competências e obter ganhos individuais e coletivos, essas estruturas geram um senso de pertencimento a um grupo, aumentando a confiança por meio de relações de cooperação de longo prazo. Complementando os objetivos pelos quais as organizações decidem atuar de forma colaborativa, Oliveira (2011) afirma que a estrutura em rede interorganizacional permite potencializar as competências individuais e aumentar as oportunidades coletivas.

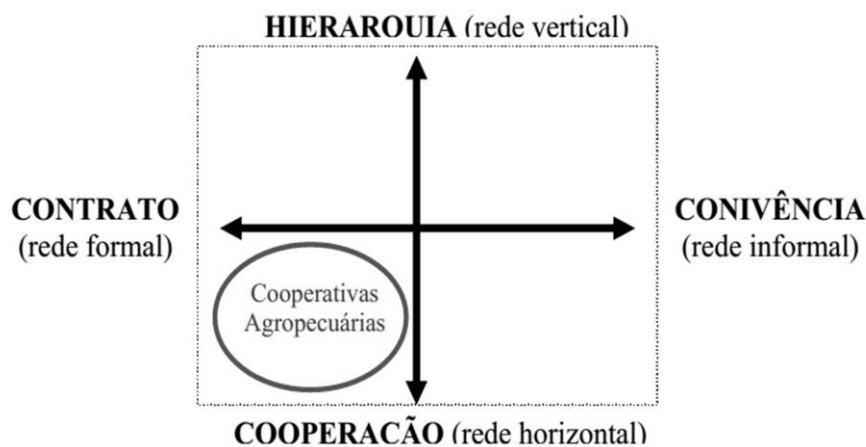
As redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, contextos e a partir de culturas diferentes, sendo, portanto, de difícil classificação

(BALESTRIN; VARGAS, 2002). A dificuldade de classificação foi estudada por Castells (1999 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), constatou-se uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, isso provoca uma dificuldade na própria compreensão do termo "redes".

Procurar estabelecer tipologias estáticas de redes interorganizacionais é forçar uma simplificação, porém, é necessária uma estruturação geral, de forma que permita pelo menos a adoção de algum critério na classificação (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Propostas como a de Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), que propuseram o gráfico mostrado na figura 1, chamado de mapa de orientação conceitual, onde o posicionamento nos quadrantes permite a classificação das redes de acordo com quatro dimensões. Classificação parcialmente adotada também por Baum e Ingram (2000), mostra que as redes interorganizacionais podem ser classificadas em duas classes de análise, a vertical e horizontal.

Com base na classificação proposta por Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), as redes verticais são utilizadas por grandes redes de distribuição, as relações são do tipo estabelecida entre matriz e filial, com a filial conservando pouca autonomia. As redes

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do modelo de (MARCON; MOINET, 2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002).

interorganizacionais verticais compreendem o processo de troca entre fornecedores e distribuidores, com as trocas coordenadas por um agente central que exerce influência sobre as ações dos demais (PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006).

Balestrin e Vargas (2002) esclarecem que em cada ponto dos quadrantes poderá ser encontrado um tipo específico de rede interorganizacional. Na figura 1, a partir das considerações feitas até este ponto, é possível posicionar as cooperativas agropecuárias no quadrante entre a dimensão "contrato" e "cooperação".

Portanto, as cooperativas agropecuárias, devido aos seus princípios norteadores e suas doutrinas, podem estar mais próximas de um tipo de rede pura, uma vez que neste tipo de organização, pelo menos observando suas bases de constituição, privilegia-se a cooperação, a interdependência, a harmonia na resolução de conflitos. O aspecto formal, pelo menos no Brasil, é uma questão legal, ou seja, para as cooperativas algum nível de formalização é exigido.

Governança de Redes Interorganizacionais

A governança de redes não se refere à coordenação de uma única organização, e sim, uma rede como um todo, sendo composta por agrupamentos de organizações independentes (CARNAUBA et al., 2012). A governança de redes promove uma operacionalização adequada dos processos existentes dentro de uma rede, isso é possível por meio de modos, estruturas e instrumentos (PROVAN; KENIS, 2008). Por ser uma forma distinta de coordenação das atividades econômicas, acaba competindo com as formas tradicionais estabelecidas no mercado (JONES; HERSTERLY; BORGATTI, 1997).

A estrutura de Governança da Rede é o resultado de um processo de negociação entre firmas que consideram a opção de se incorporar a uma aliança com uma ou várias firmas, com o intuito de obter algum benefício estratégico. Albers (2010) acrescenta que os atores envolvidos neste contexto são as firmas individuais que concordam

em dispor de determinadas liberdades e determinados aspectos de sua atividade sob o regime do acordo fechado da aliança.

A governança de redes interorganizacionais pode ser compreendida a partir de vários estudos, que possui sua aplicação na mitigação de problemas oriundos da separação entre propriedade e controle (FAMA; JENSEN, 1983).

A governança tem como foco os gestores e o seu comportamento na realização das atividades que devem proteger os interesses dos demais agentes (ROTH et al., 2012). No estudo de Provan e Kenis (2008), são apresentadas as macroestruturas e os elementos internos de governança, no entanto o estudo não considera com quais instrumentos essa governança é realizada.

Provan e Kenis (2008) estabeleceram os modelos básicos de governança de redes interorganizacionais, classificados em redes de governança compartilhada, redes com uma organização líder e redes com uma organização administrativa específica.

O primeiro modelo apresentado é a rede de governança compartilhada, sendo a forma mais simples. Neste tipo de organização a rede é governada pelos seus próprios membros. Este modelo depende da participação dos integrantes. Pois, consideramos que estes são os responsáveis por gerenciar as relações internas e externas da rede (PROVAN; KENIS, 2008). Os autores reforçam que nesta formatação a rede só terá sucesso se houver a participação dos agentes, podemos considerar esta afirmação válida para uma rede formada por organizações. Quando ocorre a intermediação entre os agentes que compõem a rede temos uma governança altamente descentralizada (PROVAN; KENIS, 2008).

No segundo modelo, Provan e Kenis (2008) afirma que o foco de análise recai sobre quem detém a responsabilidade de decisão. No âmbito das cooperativas esta é uma temática interessante, uma vez que direciona a discussão para a questão do direito de propriedade e como regular as relações e conflitos. Para Provan e Kenis (2008), neste tipo de organização o modelo de governança é a rede de governança partilhada, a

qual pode ser governada coletivamente por seus próprios membros ou então uma organização assume o papel de líder.

Em estruturas que ocorre o gerenciamento de organização externa tem-se uma organização administrativa da rede-OAR, a qual assume o papel central na estrutura, podendo ser de forma voluntária ou criada e mantida como parte do processo da rede.

Em cada uma dessas estruturas tem-se características peculiares, não havendo uma formatação superior ou inferior (PROVAN; KENIS, 2008). O modelo de governança é definido pelas características de formação, agentes envolvidos, objetivo e da natureza da atividade.

O modelo de governança é definido pelas características de formação, agentes envolvidos, objetivo e da natureza da atividade. A partir dos três modelos básicos de governança podem surgir outras formas de governança, denominados pelos autores como governança híbrida: os participantes de uma governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAR para lidar com atividades específicas e ao mesmo tempo em que mantém a governança compartilhada para que continue o envolvimento efetivo das organizações na governança (ROTH et al., 2012).

Autores como Provan e Kenis (2008), Zaccarelli (2008) e Carnauba et al. (2012), ressaltam a relevância da governança na condução das redes e observam que nem sempre a governança do arranjo interorganizacional é percebida, podendo não ser explícita.

Segundo Provan e Kenis (2008), os modelos de governanças não permitem somente a identificação e descrição das formas de governança, permitem a escolha entre os modelos disponíveis. A escolha do modelo de governança a ser utilizado depende de alguns fatores: imitação, experiências dos membros ou preferência pessoal do tomador de decisões. Porém, Poppo e Zenger (2009); Provan e Kenis (2008) chamam a atenção para o fato que estes critérios não são suficientes para a escolha de um modelo e acrescentam quatro dimensões para sua escolha, são eles: confiança, número de

participantes, objetivo comum e a natureza da atividade.

Mecanismos de Governança de Redes Interorganizacionais

Seja qual for o modo de governança empregado na rede interorganizacional, existe um processo de compreensão dos elementos estruturais e mecanismos que sustentam o funcionamento do arranjo. A sistematização de um modelo para compreensão destes elementos é proposta por (ALBERS, 2010) nesse sentido, o autor propoe uma divisão em dois níveis: um estrutural e outro instrumental. Os elementos podem se adequar aos aspectos dinâmicos da rede, por conseguinte, os elementos não são estáticos (ROTH et al., 2012).

As alianças podem ser interpretadas como o relacionamento cooperativo institucionalizado entre as firmas (ALBERS, 2005); (ALBERS, 2010). A estrutura de governança da rede é o resultado de um processo de negociação entre as firmas, que por meio de sua gerência considera a entrada em uma rede como um meio para atingir seus objetivos individuais.

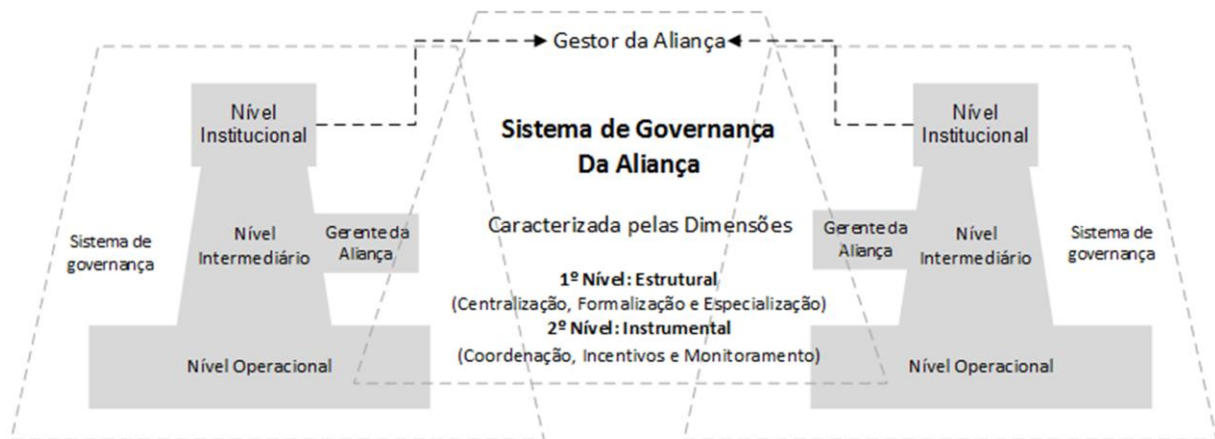
Os mecanismos de governança interorganizacional proposto por Albers (2005), que podem ser vistos na figura 2, representam as formas de gestão, organização e regulação da rede. O controle e a influência são operacionalizados pelo comportamento de cooperação entre as firmas, já os mecanismos de governança devem estar alinhados com as atividades (Instrumentos de Governança/Dimensão Instrumental), para que se atinjam os objetivos idealizados pela rede.

Albers (2005) afirma que o sistema de governança de redes interorganizacionais funciona em dois níveis:

- Primeiro Nível - Mecanismos Estruturais de governança,
- Segundo Nível - Mecanismos instrumentais de governança.

Os termos do acordo da aliança no caso das cooperativas são os estatutos. Este tipo de

Figura 2 - Mecanismos de governança de redes interorganizacionais.



Fonte: Albers (2005) e Albers (2010).

contrato liga as firmas envolvidas. Isto significa que a firma tem que assegurar, dentro de seu próprio domínio, as determinações dos termos do acordo, uma tarefa executada geralmente pela gerência da firma (ALBERS, 2010); no caso das cooperativas, os associados.

Albers (2005) afirma que os elementos do sistema são aplicados com foco na aliança, embora os parâmetros possam precisar de especificidades e modificações no que diz respeito às características especiais das alianças. Estes sistemas podem ser concebidos como o conjunto de mecanismos de governança e estrutura da aliança.

O foco deste estudo recai sobre os mecanismos descritos por Albers (2005) e Albers (2010) como mecanismos estruturais de governança. Como fruto do processo de negociação que ocorre por conta da estrutura específica da governança, tem-se as interações entre firmas e entre os associados em um nível mais baixo. Esse processo deve ser coordenado, controlado e suportado pelos mecanismos de governança.

A seguir segue a descrição dos parâmetros que compõem o primeiro nível de governança proposto por (ALBERS, 2005). Estes parâmetros se configuram como as variáveis deste estudo. Esta dimensão caracteriza a forma como a rede é

organizada, definindo as regras formais sobre como a rede ou aliança será gerida (OXLEY, 1997).

Centralização

O elemento centralização compreende o grau de concentração do processo de decisão da rede, este elemento é parcialmente associado aos modelos de governança (ALBERS, 2010); (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007); (PROVAN; KENIS, 2008). A centralização pode ser classificada em centralização vertical, descentralização vertical, centralização horizontal, descentralização horizontal ou possuir uma estrutura totalmente descentralizada.

Na centralização vertical as decisões relevantes da aliança (rede) são concentradas nos níveis hierárquicos mais elevados. Definido por Albers (2005) como o primeiro nível de governança. Na descentralização vertical as decisões relevantes da aliança (rede) são tomadas por gerentes de níveis mais baixos (ALBERS, 2005).

Formalização

A formalização refere-se às contingências predefinidas, descritas e fixadas (regras), de forma que possa dispor as regras para solucionar tais contingências. Considera as regras pelas quais a rede foi e é conduzida, trazendo os direitos e os deveres dos membros, suas atribuições dentro da rede e como os objetivos comuns serão

alcançados (ROTH et al., 2012). A formalização diz respeito a dois aspectos, segundo (ALBERS, 2010):

- Diz respeito a quantidade e alcance das contingências que são consideradas no instrumento de formalização, sendo este instrumento considerado o *input* da Formalização;
- Diz respeito ao grau de detalhamento das respostas que serão dadas mediante as contingências que forem surgindo, ou seja, a previsão de resoluções de eventuais problemas é denominados *outputs*.

Dependendo do grau de detalhe no que diz respeito às contingências e sanções aplicáveis ou dos procedimentos a serem adotados. Os acordos são determinados por estruturas mais ou menos formalizadas (ALBERS, 2005). Diversas regras de governança estarão presentes na estrutura de cada firma.

As regras de formalização da aliança interorganizacional são consideradas como uma dimensão de contingência, visto que o grau de formalização das estruturas de governança da aliança é um parâmetro de análise dinâmico, muda ao longo do tempo e tem variação de uma rede para a outra.

Segundo Albers (2005) e Albers (2010) a formalização inclui o acordo da aliança e as regras com os procedimentos (instrumentos), que são acordados pelos sócios com a finalidades de governar a aliança. O autor complementa que a estrutura de governança compreende: regras, os regulamentos, os procedimentos, todos acordados entre os associados com o intuito de atingir o objetivo da aliança. Outra característica que Albers (2005) menciona são os parâmetros de controle e regulação da aliança em relação ao nível maior ou menor de formalização.

Na visão de Turrini (2010), a definição dos procedimentos para a tomada de decisão e criação de uma agenda fazem parte da formalização. A definição dos aspectos formais em relação a agenda e procedimentos é considerada importante para os participantes (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014).

Embora a confiança seja fundamental para o sucesso de uma rede de empresas, afirma que as regras por escrito são um importante instrumento para garantir que os membros vão cumprir o combinado. Assim, as sanções garantem uma relação de mínima confiança e parceria (NETO, 2000).

Especialização

A especialização horizontal diz respeito a um processo, como exemplo, a firma fica responsável por uma etapa de desenvolvimento de um produto. Geralmente a especialização horizontal entre os agentes que compõem a rede está relacionada ao valor que a atividade adiciona ao acordo da aliança. Albers (2005) entende que cada atividade contribui para o alcance do objetivo da rede. Além disso, a especialização no que diz respeito ao tipo de tarefa ou de trabalho pode ser compreendida como uma variedade de valores de referência, por exemplo: áreas geográficas ou produtos. A especialização horizontal pode ser por produtos.

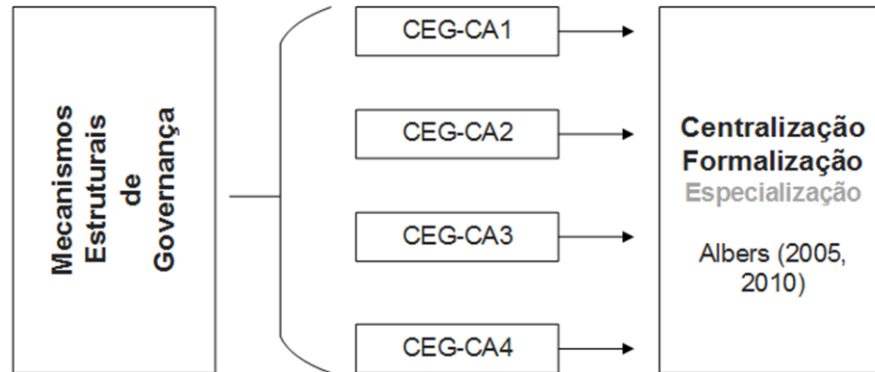
Outra forma de especialização apresentada por Albers (2005) é a especialização vertical que se refere à delegação do poder de decisão nos diversos níveis da hierarquia sem que os níveis superiores interfiram nesta delegação de poder. Quanto mais distribuído, menor será o grau de especialização vertical.

Neste trabalho iremos adotar a mesma estratégia de pesquisa utilizada por (ALBERS, 2005); pois este estudo irá se concentrar exclusivamente sobre firmas dedicadas, ou seja, os associados da rede (Cooperativa), por atuarem no mesmo ramo de atividade não possuem qualquer nível de especialização dentro da rede, sendo desnecessário considerar esta variável no estudo.

3 METODOLOGIA

A escolha do método de pesquisa segundo Yin (2001) e Creswell (2007) é feita de acordo com o problema proposto. Vergara (2005) acrescenta que o método permite que o pesquisador se aproxime do fenômeno estudado. Este estudo utiliza a técnica qualitativa de pesquisa, pois

Figura 3 - Modelo de análise utilizado no estudo



Fonte: elaborado pelo autor

analisa os elementos estruturais de governança em cooperativas agropecuárias. A pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador faz alegações com base em significados múltiplos e sociais, com o objetivo de verificar a existência de um padrão, a partir de uma perspectiva construtivista (CRESWELL, 2007).

Este trabalho é conduzido através da utilização de estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), o estudo de casos permite que o pesquisador lide com uma ampla variedade de evidências (documentos e entrevistas - além do que possa estar disponível). O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo considerando o seu contexto, principalmente quando os limites entre o fenômeno e este contexto não são claros. No caso das cooperativas agropecuárias esta estratégia de pesquisa é adequada por se tratar de um tipo específico de organização, uma vez que a governança e técnicas de gestão são empregadas em um contexto particular.

O estudo de casos múltiplos permite que sejam feitas comparações entre casos intencionalmente selecionados, principalmente em estudos qualitativos, propiciando a identificação de padrões e a identificação de novos parâmetros (BAUER; GASKELL, 2014, p. 408).

Em relação aos mecanismos estruturais de governança, apresentados na figura 2, procurou-se identificar as características de cada elemento e a sua evolução ao longo do tempo, além de

levantar o grau de centralização e formalização, representados pelas letras CEG (caracterização, evolução e grau), em relação a cada cooperativa estudada definidas de CA1 a CA4. Desta forma o objetivo deste artigo foi caracterizar os elementos estruturais de governança em cooperativas agropecuárias ao longo do tempo, como pode ser verificado na figura 3.

A partir da revisão bibliográfica sobre mecanismos estruturais de governança (modelo proposto por Albers (2005), apresentado na figura 2, foi elaborado um roteiro de entrevista, considerando as variáveis deste estudo, conforme quadro 1. O roteiro de entrevista foi concebido com o intuito de analisar as variáveis levantadas a partir do modelo de análise apresentado na figura 3 e permitir que emergja novas categorias de análise. O roteiro de entrevista propiciou a análise dos elementos estruturais de governança ao longo do tempo.

O tratamento e a interpretação dos dados coletados, de acordo com os objetivos elencados no estudo, foram realizados por meio da investigação das variáveis de acordo com a figura 3. Os dados primários coletados a partir das entrevistas, foram transcritos e categorizados. Bardin (2012) afirma que o desmembramento do texto em categorias agrupadas é a melhor alternativa para o estudo de valor, opiniões, atitudes e crenças. Complementando, Bauer e Gaskell (2014) afirma que a extração dos

Quadro 1 – Variáveis da pesquisa

Objetivos Específicos	Categorias	Parâmetros
Caracterizar as cooperativas agropecuárias, seu processo evolutivo e de suas estruturas de governança as cooperativas agropecuárias.	Caracterização	-Motivação para adoção do modelo de cooperativa -Quantidade de membros -Modelo de Governança -Envolvimento Prévio -Perfil dos Membros -Renovação dos Cargos de Direção
Analisar os mecanismos estruturais de Governança	Centralização	-Caracterização -Evolução -Grau de Centralização
	Formalização	-Caracterização -Evolução -Grau de Formalização

Fonte: elaborado pelo autor.

significados é realizada por meio da classificação em temas ou categorias do material coletado, no caso deste estudo, as transcrições das entrevistas.

Bauer e Gaskell (2014) afirma que a análise de conteúdo leva em consideração alguma realidade, no caso deste estudo as respostas dos entrevistados, e esta realidade deve ser julgada pelo seu resultado, não sendo este o único elemento que compõe a avaliação, sendo necessário para uma boa análise de conteúdo a coerência e transparência nos procedimentos. Yin (2001) esclarece que a análise deve demonstrar todas as evidências possíveis e não deixar nenhuma indefinição.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Com base nos dados coletados é feita a análise considerando os parâmetros observados na figura 3. Afim de manter o anonimato das cooperativas estudadas as cooperativas são identificadas como CA1, CA2, CA3 e CA4. A seguir faz-se a caracterização dos parâmetros a saber: caracterização dos casos e dos elementos

estruturais de governança considerados neste estudo.

Cooperativa CA1

A cooperativa denominada CA1 foi fundada em 1978 com a iniciativa de um grupo de 27 produtores de algodão, comercializa algodão, milho, soja, trigo e mandioca. A cooperativa fechou o ano de 2016 com 880 associados e possui suas unidades de operação na chamada região do cone-sul (figura 21) do estado de Mato Grosso do Sul. Possui unidades em seis municípios, gera 472 empregos e tem atuação nacional.

O grupo fundador, oriundos do Paraná já tinham uma experiência com cooperativas, ou seja, eram dissidentes de outra cooperativa. Com os problemas para escoar a produção o grupo decidiu constituir uma cooperativa de olho na diminuição de custos e na facilitação para a comercialização via escoamento da produção.

Cooperativa CA2

Fundada em 1993 a cooperativa CA2 iniciou suas atividades com um grupo de 25 associados

fundadores, todos ligados a agricultura. Em 2016 o número de cooperados era de 456 membros, a atividade da cooperativa concentra-se em bovinos, suínos, soja e milho. A cooperativa oferece os seguintes serviços: faz a comercialização de insumos, confinamentos (suíno e bovino), armazenagem de grãos, comercializa produtos na área de frios e oferece assistência técnica agrônômica e veterinária.

A cooperativa possui fabricas de ração que atendem os produtores de suínos e bovinos. A cooperativa CA2 é uma cooperativa singular que possui sua maior força na entrega de suínos para um frigorífico parceiro, que abate 2.750 suínos/dia, somente da cooperativa CA2. A cooperativa gera em torno de 132 empregos diretos.

O modelo cooperativista foi escolhido pelos fundadores pelo fato de entenderem que esta seria a melhor forma para organizar os produtores frente demanda por produtos agropecuários. A cooperativa surgiu em um momento de crescimento do setor agropecuário.

Cooperativa CA3

Fundada em 1995 é a cooperativa mais nova da amostra com um tempo de existência de 21 anos. Iniciou suas atividades com um grupo fundador de 25 associados, a cooperativa opera com a comercialização de milho, soja, trigo e algodão. A sede da cooperativa fica na cidade de dourados, região sul do estado de Mato Grosso do Sul (figura 25), e operada apenas no estado gerando 30 empregos diretos.

A cooperativa foi criada por uma questão de necessidade, pois todos os fundadores são oriundos de uma cooperativa do interior paulista que fechou e diante desta situação que pegou a todos de surpresa o grupo se viu diante de uma situação delicada. Pois ficaram com dificuldade na comercialização de comercializar. Como o grupo fundador já conhecia o modelo cooperativista e se sentiam confortáveis, acabaram se movimentando e fundaram a cooperativa.

O que motivou os produtores a se associar é a viabilidade do negócio, principalmente em

relação a armazenamento, além das facilidades em relação a aquisição de insumos e assistência técnica.

Cooperativa CA4

A cooperativa iniciou suas atividades em 1962, é a cooperativa mais antiga dos casos estudados, com 54 anos de existência. Fundada por um grupo de imigrantes japoneses, que recebeu do governo do Japão lotes de terras. Na época os colonos identificaram que a produção de ovos seria uma oportunidade e decidiram fundar a cooperativa. A sede da cooperativa fica na cidade de Campo Grande com unidades em Terenos, a cooperativa gera 30 empregos diretos. Atualmente são 28 cooperados e possui atuação regional.

Após a exposição do perfil de cada cooperativa da amostra, faz-se a discussão dos parâmetros do estudo. O elemento centralização diz respeito a questão da tomada de decisão e está parcialmente relacionado ao modelo de governança. Este elemento permite a análise do grau de concentração do processo de decisão (ALBERS, 2010).

Caracterização

Pelo fato da centralização estar associada parcialmente ao modelo de governança conforme afirmação de Albers (2010), podemos caracterizar o elemento centralização em termos do modelo de governança adotado pelas cooperativas da amostra. A caracterização aqui descrita não é em relação a estrutura de governança e sim em relação a forma com que as cooperativas concentram a tomada decisão.

Os incentivos à inclusão dos associados nas discussões se resume a reuniões informais, todas as quatro cooperativas estudadas utilizam essa pratica. Um dos associados afirmou que as questões estratégicas da cooperativa são decididas pelo conselho de administração e geralmente o que vai para a assembleia são questões ligadas a grandes investimentos.

No caso da cooperativa CA3, percebe-se que existe uma preocupação mais ampla em relação a criar as condições para que as informações

circulem na cooperativa. Essa prática vai de encontro ao entendimento de Rowley, Behrens e Krackhardt (2000), os autores afirmam que as relações sociais que condicionam os agentes da rede possuem a circulação da informação como aspecto central, tanto em relação a posição ocupada pelos agentes quanto pelos elos relacionais que unem os associados.

Nos casos analisados, não é possível verificar uma tendência em relação ao nível de autonomia adotado pela cooperativa no início das atividades, na medida que as cooperativas crescem, as instâncias de discussão e tomada de decisão sofrem alteração, a mudança observada nos casos foi em relação ao poder de decisão, considerando os depoimentos dos associados percebe-se, com exceção da cooperativa CA4, que as cooperativas concentram a tomada de decisão. Segundo o dirigente da cooperativa CA3, isso ocorre pelo fato do cooperado desenvolver um nível elevado de confiança nos dirigentes da cooperativa.

Centralização

Nas cooperativas analisadas a tomada de decisão concentra-se em níveis hierárquicos mais elevados, a observação que deve ser feita é em relação ao tipo de centralização existente. Cabe ressaltar que não existe melhor ou pior modelo indicado, e sim a forma de organização mais adequada as características da rede, até mesmo porque os modelos de governança são dinâmicos, podendo inclusive ocorrer uma composição de formas de organização como afirmou (GRANDORI; SODA, 1995).

As cooperativas com o número de membros mais elevado apresentam uma centralização vertical da tomada decisão como observa (ALBERS, 2005). Inclusive, na maior delas o modelo de governança foi alterado com o intuito de garantir mais autonomia na execução das ações do dia a dia da cooperativa.

No caso da cooperativa CA3 ocorre uma descentralização vertical, ou seja, as decisões relevantes passam a ser tomadas por níveis hierárquicos mais baixos (ALBERS, 2010). Este entendimento foi confirmado na entrevista com o dirigente que afirmou que a intenção em alterar o

modelo de governança foi com o objetivo de permitir que os diretores da cooperativa passassem a se preocupar com questões estratégicas da cooperativa, transferindo para profissionais contratados o poder de decidir sobre questões menos relevantes e que não geram grande impacto para a cooperativa.

No caso da cooperativa CA4, que possui uma centralização horizontal, percebemos um descompasso entre a estrutura formal adotada e a forma como a concentração na tomada de decisão é implementada, uma vez que no referido modelo a tomada de decisão é descentralizada para níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, profissionais contratados.

Nas entrevistas com os dirigentes e associados das cooperativas foi constatado que a cooperativa inclui o associado no processo de tomada de decisão, a diretoria executiva planeja as ações e leva as informações para os cooperados, executando um processo de convencimento para conseguir o consentimento da maioria. Assim, considerando os dados coletados, a cooperativa pode ser enquadrada como possuindo uma descentralização vertical segundo a classificação proposta por (ALBERS, 2005).

É importante mencionar que a cooperativa CA4 é a menor em número de membros e também a mais antiga da amostra, esses fatores contribuem para facilitar a troca de informações, fortalecimento de relações fortes e coesas como afirma (NETO, 2004).

Formalização

A formalização refere-se à utilização de instrumentos que expõem as regras de funcionamento da rede e que possam solucionar eventuais problemas. Albers (2010) afirma que a formalização se refere à aspectos relacionados a quantidade, alcance e detalhamento das ações que devem ser implementadas. A legislação Brasil (2015) sugere que as cooperativas tenham um regimento interno que detalhe melhor os procedimentos internos. Apenas o caso CA4 não possui o regimento interno.

Como a formalização para os casos analisados é obrigatória, pelo menos algum nível de formalização ocorre. A questão a ser analisada é verificar se as cooperativas são mais ou menos formalizadas, considerando o argumento de (ALBERS, 2010).

A evolução da formalização, nos casos estudados, passa pelos procedimentos e regras adotados, no que diz respeito a normas de compra, processamento e entrega de produção. As questões que dizem respeito a estrutura formal de governança sofreram poucas mudanças, alguns casos identificados nas entrevistas foram justificados pelos dirigentes por mudanças pontuais de adequação a questões de legislação.

Apenas no caso da cooperativa CA2 identifica-se a mudança do modelo de governança com vistas conduzir a cooperativa a novas práticas que visem melhorar o desempenho da cooperativa. Porém, no caso observado não houve a atualização do estatuto, assim, a alteração não foi oficializada.

No caso da cooperativa CA1, que possui uma estrutura de governança mais densa em relação a existência de instâncias formais, o dirigente afirmou que para os próximos anos a cooperativa deve evoluir para um modelo de governança adaptado ao seu nível de faturamento e operação, e passara a utilizar em sua estrutura as superintendências. Essa estratégia está presente nos estudos de Turrini (2010), que afirma que o planejamento para a tomada de decisão e criação de uma agenda fazem parte da formalização.

Os associados entrevistados compreendem que o regramento atual de suas cooperativas é suficiente e atende plenamente a estrutura existente. Na cooperativa CA2 um dos associados afirma que a estrutura atual é adequada ao tamanho da cooperativa.

Tanto dirigentes quanto associados relacionam a formalização à existência de formas de acompanhamento de movimentação de produtos com a cooperativa. Segundo um dos membros da cooperativa CA3, houve uma mudança nas regras a partir do momento que tivemos que nos adequar as exigências da cooperativa central. Tal

afirmativa remonta aos mecanismos instrumentais de governança.

A cooperativa CA4, por conservar seu tamanho e o vínculo entre os cooperados não sofreu adaptações ao longo do tempo, as alterações ocorridas foram de cunho procedimental em relação a questões operacionais e técnicas.

Como a questão da formalização pressupõe a existência de regramento formal, nos casos estudados apenas a cooperativa CA1 está mais "formalizada", dentre os mecanismos utilizados pode-se destacar a utilização de planejamento estratégico, emissão de relatórios, inclusive por meio de uma controladoria interna, e a questão dos procedimentos. Segundo o dirigente da cooperativa a regra interna é "se o processo gera impacto na cooperativa este deve ser formalizado".

No caso da cooperativa CA2 não houve planejamento do processo de evolução da cooperativa e a formalização não acompanhou, como afirmou o dirigente em relação as regras que não foram previstas no estatuto. O caso desta cooperativa é particular, pois, como está ligada a uma cooperativa central, diversas regras foram trazidas da central. A única prática citada pelos associados é a existência de um departamento técnico responsável pelo acompanhamento e padronização da produção. Porém essa prática não está formalizada.

Na cooperativa CA3 houve a tentativa de se formalizar os processos internos, para isso cada área foi envolvida no planejamento desta ação e o resultado proveniente desta ação foi positivo, segundo relatos houve uma melhora na participação do associado, que segundo o dirigente foi gerada pelo fato do cooperado desenvolver mais confiança na cooperativa e desenvolver um senso de pertencimento, de orgulho em ser cooperado.

A cooperativa CA4 não possui o regimento interno, a formalização se resume aos aspectos legais relacionados a estatuto, atas e a recente implementação de procedimentos internos de processamento, cujo o objetivo principal é reduzir

perdas e fragilidades no processo de classificação do produto.

5 CONCLUSÃO

Este estudo procurou abordar os mecanismos estruturais de governança de redes interorganizacionais, utilizando como objeto de estudo as cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul. A discussão sobre as formas com que as cooperativas se organizam, e no caso deste estudo, os mecanismos que estruturam a governança deste tipo de aliança, contribui para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais.

Em relação a centralização da tomada de decisão observou-se que de forma geral a decisão é centralizada, os estímulos para que o associado participe efetivamente da tomada de decisão são discretos ou quase inexistentes, em alguns casos são adotadas algumas ações informais com o objetivo de informar o associado.

No que diz respeito a formalização, por lei as cooperativas devem ser formalizadas, porém, a adoção de normas claras e que considerem resoluções para possíveis conflitos, podem ser implementadas. Para os associados a existência dessas normas influenciam em dois aspectos na transparência e na confiança destes nos dirigentes da cooperativa.

Constatou-se, nos casos estudados, que independentemente do número de membros, ocorre a centralização do poder de tomada de decisão. Percebe-se que esse aspecto é comum e pode ser explicado de duas formas, com base nos dados do estudo. Primeiro, o cooperado prefere delegar a tomada de decisão, uma vez que este não dispõe de tempo para atuar de forma mais intensa do dia a dia da cooperativa. Outro argumento diz respeito a autonomia que os dirigentes dispõem para decidir, muitas vezes não existe a possibilidade de discutir todos os temas previamente.

Este estudo apresenta algumas limitações, a primeira delas diz respeito ao fato do estudo não ter considerado os mecanismos instrumentais na

análise. Este trabalho abre a possibilidade de novos estudos em outros tipos de redes, afim de testar a abordagem de redes nestas formas de associação. Portanto, esta pesquisa não aborda todas as possibilidades de discussão sobre o tema. Assim sendo, sugere-se para estudos futuros a utilização desta abordagem para estudar outras formas de cooperação, para identificar se os mecanismos aqui estudados apresentam as mesmas características encontradas.

Também há espaço para estudos que venham a considerar no modelo de análise todos os elementos de governança propostos por (ALBERS, 2005) e (ALBERS, 2010), e relaciona-los com outras variáveis como participação e desempenho econômico.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. The design of Alliance Governance Systems. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. Schmalenbach Business Review, Schmalenbach, n. 62, p. 204–233, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais in encontro de estudos organizacionais. PROPAD/UFPE: ANPAD, Recife, v. 2, 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de pmes: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea/ RAC, Curitiba, v. 8, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; JUNIOR, E. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. RAC, Curitiba, v. 14, p. 458–477, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições, 2012. 279 p.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

- BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organization: Toward a behavioral theory of the interfirm. In: . A tribute to Richard M. Cyert. [S.l.: s.n.], 2000.
- BRAND, F. C. Elementos de governança de redes interorganizacionais: uma revisão teórica. *Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças*, v. 2, n. 1, p. 91–107, 2013.
- CARNAUBA, A. A. C. et al. Governança de redes interorganizacionais. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 255–271, set./out./nov./dez. 2012.
- CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura - a sociedade em rede. Paz e Terra, São Paulo, 1999.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de Graduação e Pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. The formation of inter-organizational networks, n. 1, p. 3–40, 1997.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 1983.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedentes, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, v. 16, p. 183–214, 1995.
- GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Applied Behavioral Science*, v. 27, n. 1 and 2, 1991.
- HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. Governance mechanisms in multi-party non-profit collaboration. *Public Organization Review*, p. 1–16, 2014.
- JONES, C.; HERSTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911–945, 1997.
- MARCON, M.; MOINET, N. La stratégie-réseau. Éditions Zéro Heure, Paris, 2000.
- MARQUES, D. S. P. Os grupos de comercialização de etanol na região centro- sul do Brasil : uma análise das governanças em rede no elo indústria-distribuição. Tese de Doutorado, 2012.
- NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- NETO, M. S. Morfologia, propriedades e posicionamentos das redes: contribuições às análises interfirmas. *Revista de Adm.*, Bauru, 2004.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 1–22.
- OLIVARES, J. E. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 3, 2002.
- OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 67–83, jan./fev. 2011.
- OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law, Economics e Organization*, v. 13, n. 2, p. 387–409, 1997.
- PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 12, n. 5, jan./fev. 2006.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 43, n. 23, p. 707–725, 2009.
- POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. *Networks and economic life*. Smelser-N. J., Princeton, 1994.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: O caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 29–50, 2006.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112–123, 2012.

TODEVA, E. *Business networks. Strategy and structure*. Routledge London: [s.n.], 2006.

TURRINI, A. Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, v. 88, n. 2, p. 528–550, 2010.

WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. *Revista Gestão Organizacional*, v. 5, n. 2, p. 214–228, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. *Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.