

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE ELEMENTOS DE GOVERNANÇA, FORMAIS E INFORMAIS, SOB A ÓTICA DOS ASSOCIADOS DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF GOVERNANCE, FORMAL AND INFORMATIVE ELEMENTS, ON THE VIEW OF ASSOCIATES OF AN AGRICULTURAL COOPERATIVE

Amanda Cristina IRIE

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
amandairie03@gmail.com

Celina Martinez GEORGES

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
cegeorges@gmail.com

Patricia CAMPEÃO

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
patcampeao@gmail.com

Recebido em 06/2018 – Aprovado em 12/2018

Resumo

As cooperativas agropecuárias são reconhecidas por promover reconhecidos impactos econômicos, a realização de estudos que visem gerar informações e melhorar o entendimento da governança dessas organizações e das relações formais e informais de seus membros que são relevantes para o setor. O objetivo analisar a proximidade dos índices, formal e informal, de valorização dos mecanismos de governança. Para atingir tal objetivo, foi feito um estudo exploratório e descritivo, por meio de um estudo de caso, com uma cooperativa agropecuária de MS como objeto de análise. Os resultados apontam analisados através do teste de hipótese a diferença da valorização entre os mecanismos formais e informais não é significativa.

Palavras-Chave: redes interorganizacionais, mecanismos de governança, elementos formais e informais, cooperativas agropecuárias.

Abstract

Agricultural cooperatives are recognized for promoting recognized economic impacts, conducting studies aimed at generating information and improving the understanding of the governance of these organizations and the formal and informal relations of their members that are relevant to the sector. The objective is to analyze the proximity of the formal and informal indices of valuing governance mechanisms. In order to reach this objective, an exploratory and descriptive study was made, through a case study, with an agricultural cooperative of MS as object of analysis. The results point out analyzed through the hypothesis test, the difference in valuation between the formal and informal mechanisms is not significant.

Keywords: *interorganizational networks, governance mechanisms, elements formal and informal, cooperative agriculture.*

1 INTRODUÇÃO

O Cooperativismo é uma doutrina que dá origem às organizações cooperativas consideradas como forma ideal de organização social, baseadas na democracia, participação, direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação de qualquer natureza, para todos os sócios. Tem suas origens na Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra do século 18, época em que a mão-de-obra perdeu grande poder de troca.

Cooperativa é um modelo de organização adotado mundialmente baseado na participação democrática, solidária, independente e autônoma. A sua forma de organização visa promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar social simultaneamente, com foco na união de pessoas, o seu maior capital. As cooperativas atuam em diversos ramos, agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, transportes, trabalho, turismo e lazer (OCB, 2015).

Especialmente as cooperativas agropecuárias vêm se destacando na economia brasileira as quais em 2015 representaram 98% das exportações brasileiras gerando um volume de U\$ 5,3 bilhões (DBO,2017). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes ao último Censo Agropecuário realizado em 2006, o modelo cooperativista representa aproximadamente 48% do total da produção de alimentos do país. Em particular no Mato Grosso do Sul, registrava-se em 2012 a existência de 105 cooperativas com aproximadamente 170 mil cooperados, empregando mais de 6 mil pessoas e participando com 9% do PIB estadual. O ramo agropecuário ganha destaque com 54 cooperativas, 13.337 associados e 3.129 empregados (OCB, 2018).

Diferentemente das empresas privadas, onde as pessoas se associam para participarem dos lucros na proporção do capital investido, os associados de cooperativas buscam, fundamentalmente, compartilhar recursos com o intuito de minimizar custos, diminuir os riscos e ganhar competitividade (BONUS, 1986; FENG; HENDRIKSE, 2011; GIMENES, 2007; SEXTON, 1986).

Apesar de a cooperativa ser uma empresa juridicamente estabelecida, seu foco não é o lucro, como nas organizações tradicionais, mas sim o bem-estar social e econômico dos seus cooperados. As cooperativas também divergem das organizações tradicionais pelo fato dos associados exercerem simultaneamente as funções de dono e de cliente e/ou fornecedor da organização.

As cooperativas vistas como um conjunto de atores que se unem em torno de um objetivo comum, visando ações coletivas, mas preservando sua autonomia individual e aproxima-se da definição de rede interorganizacional, conforme considerado por Feng e Hendrikse (2011). Segundo esses autores, as redes ou “networks” abrangem diversas formas de organização como as cooperativas, alianças e franquias.

Ao mesmo tempo em que o cooperativismo visa à ação conjunta, ele também defende o respeito à

autonomia dos seus membros. Esses aspectos apresentam-se, muitas vezes, como críticos ao funcionamento eficiente e eficaz da organização cooperativa, levando a necessidade de se adotar elementos específicos de coordenação e incentivos que induzam a ação dos associados em favor dos objetivos da cooperativa.

Recentemente, alguns autores nacionais têm utilizado conceitos de governança de redes interorganizacionais como uma alternativa para a compreensão de organizações cooperativas (AWADI, 2017; MARINHO, 2017; WEGNER, 2012). Da mesma forma, Feng e Hendrikse (2011), em seus trabalhos, consideram cooperativas como uma organização permeada de relações horizontais e verticais e, portanto, passível de compreensão sobre a ótica dos conceitos de redes inteorganizacionais.

O desempenho de cooperativas agropecuárias depende, portanto, da atuação dos associados, tanto em nível coletivo quanto individual. Os mecanismos de governança são utilizados para minimizar os efeitos negativos relacionados com o duplo caráter dos cooperados. Como então garantir que os associados atuem no sentido de conduzir a organização cooperativa aos seus objetivos de desempenho? Qual o grau de formalidade de governança organizacional mais adequado, considerando a necessidade de garantir eficiência e eficácia?

Diante dessas considerações, este trabalho propõe a seguinte questão de pesquisa: “Qual a influência de elementos formais e informais nas ações dos cooperados junto à cooperativa”? Pretende-se, a partir da resposta a essa questão, contribuir para uma maior compreensão do ambiente cooperativo em respeito aos padrões de governança adotados. Diante disto este artigo tem o objetivo de analisar a proximidade dos índices, formal e informal, de valorização dos mecanismos de governança.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Milagres, Rezende e Silva (2016) abordam o conceito de redes interorganizacionais focando,

especialmente, as características de cooperação ou colaboração das redes. Para tal as definem como uma estrutura de organização onde os membros complementam-se com os recursos e relacionam-se para obtenção de metas similares, porém ainda se mantendo independentes.

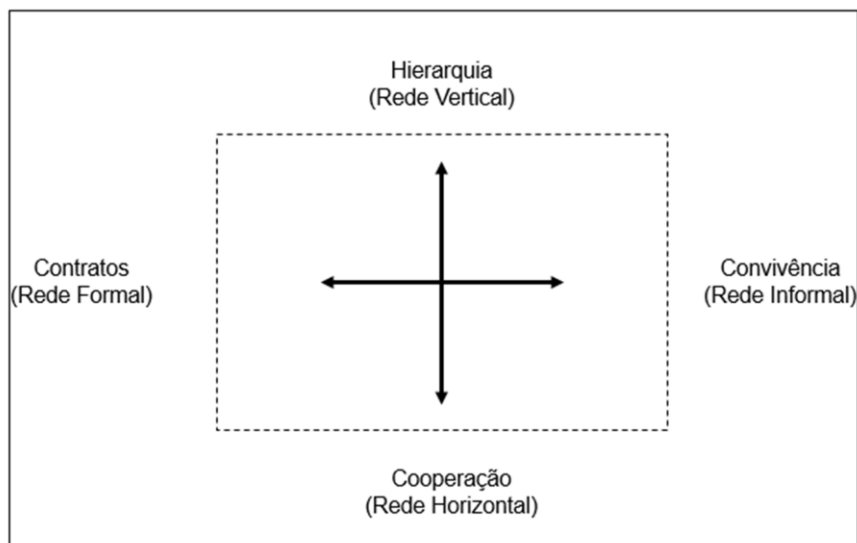
Provan e Kenis (2008) definem que as redes interorganizacionais enquanto formas ou estruturas organizacionais, são grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham em conjunto para alcançar não só os seus próprios objetivos, mas também um objetivo coletivo.

Segundo Marcon e Moinet (2000) as redes de cooperação interfirma, ou redes horizontais são constituídas por organizações que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem uma formalização flexível para ajustar suas relações. Trata-se, portanto, de uma forma de cooperação em que ocorre a atuação coletiva com o objetivo de obter ganho competitivo (WEGNER, 2012). Aspectos como heterogeneidade e autonomia dos membros de uma rede interorganizacional, também tendem a dificultar a obtenção de eficiência e eficácia organizacional.

Marcon e Moinet (2000) propõem um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, indicando, a partir, de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (figura 1).

Segundo as orientações desse mapa conceitual, o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma convivência informal entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, tais como ocorrem nas ações coletivas, nos clubes, nas redes de amigos, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes, no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de joint-ventures, alianças estratégicas, cooperativas e outros.

Figura 1 – Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: Adaptado pelos autores do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Quanto às características de formalidade e informalidade tem-se que redes com aspecto mais formal possuem estruturas mais rígidas pelo fato de serem regidas por termos contratuais, os quais estabelecem as regras e condutas dos atores (KNORRINGA; MEYER-STAMER, 1999).

Já os aspectos informais são apresentados devidos aos encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.), portadores de preocupações semelhantes. Esses encontros permitem a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação, conhecidas também como redes de convivência permitem criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações interempresariais mais frequentes e estruturadas (MARCON; MOINET, 2000). Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras, pois elas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Considerando-se, em particular as redes horizontais de empresas onde os membros participam de um mesmo segmento da cadeia

produtiva, pode-se esperar a coexistência de sentimentos de cooperação e de competição, o que pode provocar situações de conflito nas decisões da rede e, portanto, dificultar a sua governança (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Este trabalho fundamentou-se na abordagem de redes interorganizacionais devido a sua similitude com as cooperativas agropecuárias, em especial no sentido da existência de interesses divergentes devido à dupla função do cooperado.

Dado esse contexto de dificuldades de organização e coordenação de redes interorganizacionais torna-se necessário que haja um sistema de governança para facilitar a coordenação e minimizar possíveis conflitos de interesses entre os membros.

3 GOVERNANÇA DE REDES

Jarillo (1988) conceitua a governança como detentora de mecanismos de coordenação que podem ser qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação de diferentes unidades dentro de uma organização, sendo assim os mecanismos de coordenação não é exclusivo das

Tabela 1 - Mecanismos de Coordenação de Redes

Comunicação, decisão e negociação.
Coordenação social e controle
Planejamento e sistemas de controle
Integração e <i>linking-pin roles</i> e uso de unidades de coordenação
<i>Staff</i> comum
Relações hierárquicas e de autoridade
Planejamento e sistemas de controle
Sistemas de incentivos
Sistemas de informações
Infraestrutura e apoio público (estado)
Sistemas de seleção

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Grandori e Soda (1995)

empresas convencionais, podendo também ser empregados em relações interorganizacionais e, conseqüentemente, em cooperativas.

Os pesquisadores Grandori e Soda (1995), considerados pioneiros nos estudos de redes interorganizacionais, propõem dez mecanismos de coordenação que podem auxiliar na coordenação de uma rede interorganizacional. A tabela 1 apresenta em destaque os mecanismos utilizados para este trabalho.

- Comunicação, decisão e negociação: relacionado quanto à forma da rede/cooperativa repassar as decisões realizadas na organização, assim como também meio de resolver conflitos entre os participantes da rede.

- Coordenação social e controle: relacionado às normas enquanto expectativas de comportamento participativo, atitude cooperativa, ética, voltado para o bem comum, existentes no grupo. Também diz respeito às regras formais existentes em estatutos e regimentos, bem como aos controles,

monitoramentos e sanções formais e informais sobre os membros da rede.

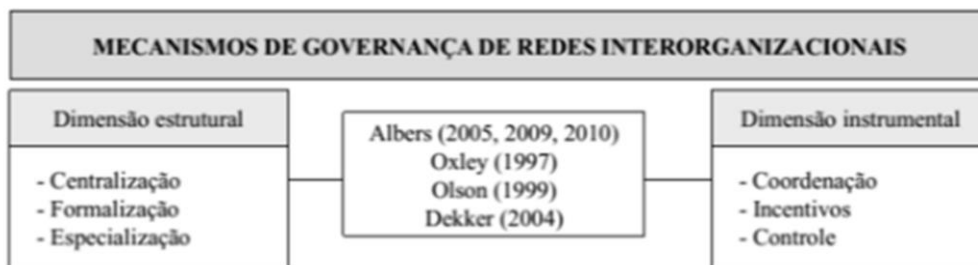
- Planejamento sistemas de controle: relacionado às rotinas e atividades operacionais da rede, muitas vezes associado à conduta dos demais membros.

- Sistema de informação: relacionado quanto a como os membros da rede/cooperativa tem acesso às informações e atividades que ocorrem na organização.

Albers (2005), por sua vez, propõe um modelo de governança de redes inteorganizacionais (figura 2) baseado em duas dimensões: estrutural e instrumental. Este modelo vem sendo utilizado em alguns estudos como (AWADI, 2017; MARINHO, 2017; WEGNER, 2012).

A dimensão estrutural é composta por três elementos: centralização, formalização e especialização. O elemento centralização compreende o grau de concentração do processo de decisão da rede, este elemento é particularmente associado aos modelos de governança (ALBERS, 2010; PROVAN; FISH;

Figura 2 – Elementos de Governança de Redes Interorganizacionais



Fonte: extraído de Wegner (2012)

SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008). A formalização se refere 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). Por fim, a especialização trata da divisão do trabalho em relação a um processo, onde cada firma fica responsável por uma etapa de desenvolvimento ou fabricação de um produto (ALBERS, 2005, 2010).

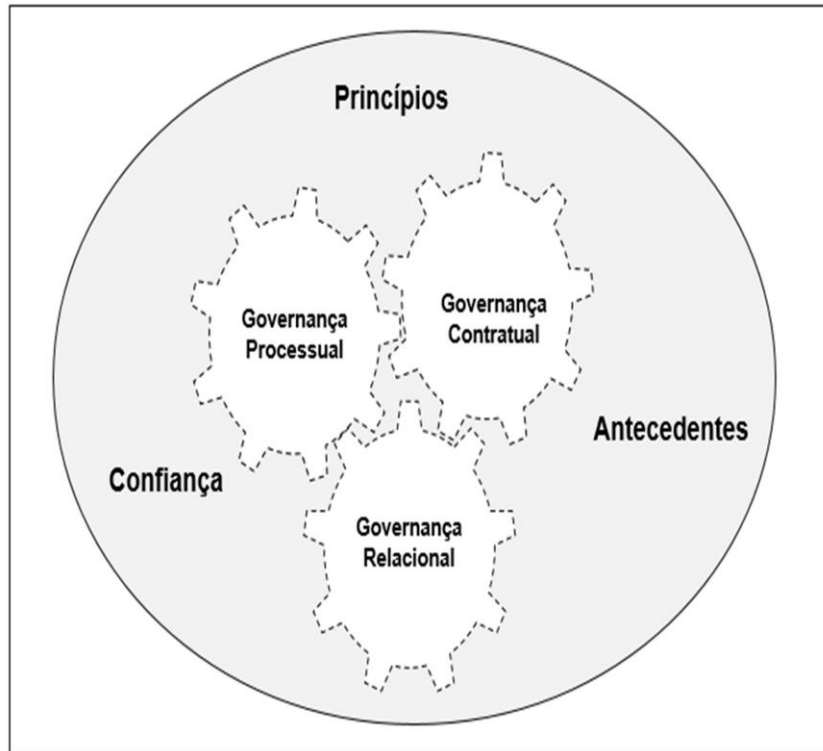
Quanto à dimensão instrumental é formada pelos elementos de coordenação, incentivos e controle. A coordenação refere-se aos mecanismos para conduzir a relação interorganizacional como o ajuste mútuo, a supervisão dos atores e a padronização de processos e resultados. O ajuste mútuo é uma condição prévia para o surgimento da rede assim como para sua sobrevivência. A elaboração de regras visa à padronização das atividades dos membros e a supervisão direta (autoridade transferida pelos participantes da rede a um membro ou a uma organização administrativa concebida para esse fim). Além desses aspectos, Albers (2005) inclui ainda como mecanismo de coordenação o mecanismo de preço, nos casos em que a rede interorganizacional necessite estabelecer preço de transferência para produtos e serviços resultantes da ação coletiva.

Já o elemento incentivo visa mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos predeterminados do arranjo por meio de recompensas materiais ou intangíveis. Por fim, o elemento controle é responsável por monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser identificadas. Uma refere-se ao controle de resultados e a outra ao controle de comportamentos.

Na proposta apresentada por Milagres, Rezende e Silva (2016) a governança é abordada sob três dimensões: contratual, processual e relacional. Essas dimensões são fundamentadas em três elementos entre eles os antecedentes, princípios e confiança entre os membros conforme demonstrado na figura 3. As redes estudadas por Milagres, Rezende e Silva (2016) são denominadas por eles de Redes Colaborativas, entendidas como uma forma estável de colaboração entre organizações que possuem a necessidade de complementariedade para atingirem objetivos convergentes.

Os antecedentes representam as características de formação da rede, como um histórico, descreve de qual ambiente originou a rede e baseia-se em elementos políticos, jurídicos, sociais, econômicos e ambientais. Já a confiança, elemento estudado por vários autores como importante elemento de sucesso nas relações em rede, foi considerado um elemento estrutural o

Figura 3 – Elementos do modelo de governança de redes colaborativas.



Fonte: Adaptado de Milagres, Rezende e Silva (2016).

qual aumenta a crença de que não haverá ações oportunistas no ambiente da rede. O elemento confiança, por sua vez, está muito atrelado à reputação e história dos participantes da rede (MILAGRES; REZENDE; SILVA, 2016).

A governança contratual é constituída por elementos formais e tangíveis, como os contratos que descrevem normas e responsabilidades, estabelecendo a coordenação entre os membros. A governança processual, que como o próprio termo diz, refere-se aos procedimentos e meios que guiam a rede em seus trabalhos diários. Já a governança relacional inclui elementos de natureza intangível, pois pauta-se nos relacionamentos formados na rede dando origem a identidade da mesma através da cultura, sinais e valores percebidos (MILAGRES; REZENDE; SILVA, 2016).

Entre os elementos propostos por Albers (2005), o elemento de coordenação denominado de “ajuste mútuo” pressupõe a existência de uma base social que possibilite negociar as situações sem necessariamente haver um regramento formal rígido. Da mesma forma, o elemento “controle” incorpora tanto meios formais ou informais baseados em relações sociais.

O componente relacional representado por relações sociais, ou pessoais, entre os membros da rede, é um elemento comum na discussão de grande parte dos estudos sobre redes interorganizacionais, sejam eles fundamentados em abordagens teóricas de origem econômica ou sociológica.

Pressupõe-se que, independente das regras e procedimentos formais estabelecidos para organização e gestão da rede, o componente social, isto é, as relações sociais que se

estabelecem entre os membros da rede, tem um importante papel nas ações a serem realizadas. A existência de valores compartilhados, confiança mútua e sentimentos de reciprocidade, minimizam o risco das transações e o oportunismo e colabora para a realização de ações coletivas mais facilmente.

Dessa forma, a predominância de mecanismos formais ou informais em sistemas de governança de redes, depende das características de formação da rede assim como da evolução dos relacionamentos e interações sociais entre os membros, em termos qualitativos e quantitativos. Sistemas de governança podem e devem evoluir ao longo do ciclo de vida da rede, visando garantir eficiência e eficácia organizacional.

4 METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo exploratório e descritivo realizado por meio de um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária no estado de Mato Grosso do Sul. Para atender o objetivo de analisar a valorização dos mecanismos de governança pelos cooperados, buscou-se identificar algumas dimensões e variáveis para caracterizar as percepções dos cooperados quanto à utilização de aspectos formais (regimentais/documentados) e informais (sociais/pessoais).

A construção das dimensões e das variáveis foi realizada a partir dos conceitos teóricos apresentados na seção anterior.

Considerando-se os vários elementos que compõem um sistema de governança organizacional de redes, este trabalho concentra-se em alguns deles.

Buscou-se entender a posição dos cooperados em relação aos elementos formais e informais utilizados na estrutura de governança de cooperativas com base nas seguintes dimensões: orientação do funcionamento da cooperativa, controle das ações realizadas, acesso às informações, resolução de conflitos internos,

acesso ao conhecimento, participação na tomada de decisão.

Essas dimensões, em maior ou menor grau, encontram-se presentes nas diferentes propostas de elementos de governança apresentados no capítulo 3, como se verifica no quadro 2.

A partir das dimensões propostas foram delimitadas algumas variáveis caracterizadas com base nos elementos formais e informais. Para a caracterização das variáveis da pesquisa, foi desenvolvido um questionário, direcionado aos cooperados.

A aplicação do questionário ocorreu no período de novembro a dezembro 2017. O questionário estava estruturado em dois blocos “valorização dos elementos formais” e “valorização dos elementos informais”.

As variáveis foram verificadas com base na Escala Likert, com pontuação de um a cinco, forma bastante utilizada em pesquisas de opinião e que visa medir as atitudes e o grau de conformidade do respondente com a questão ou afirmação colocada.

As informações necessárias para a caracterização da cooperativa foram obtidas por meio de entrevista com o diretor-presidente da cooperativa em setembro de 2017. A entrevista foi conduzida com base em um roteiro pré-estabelecido visando obter informações sobre a origem da cooperativa, seus associados e seus aspectos gerais de governança e gestão.

A técnica utilizada para validação dos questionários aplicados foi o teste de hipótese que tem por objetivo comparar a valorização entre os mecanismos formais e informais, que neste caso englobam-se os construtos teóricos já apresentados, a governança contratual, relacional, processual e as dimensões estruturais e instrumentais, para o cálculo do teste de hipótese utiliza-se o software Excel versão 2013 executando-se o Teste de distribuição T.

Quadro 2– Dimensões dos Elementos de Sistemas de Governança

Dimensões	Descrição	Referências teóricas
Orientação da conduta dos membros	Elementos que orientam as relações/conduitas dos associados e da gestão, relacionados as “regras do jogo” da rede/cooperativa.	Formalização (ALBERS, 2010); Governança Contratual (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016); Planejamento e sistemas de Controle (GRANDORI E SODA, 1995)
Coordenação e Controle das ações realizadas	Elementos que orientam e garantem a realização de ações conforme desejado, relacionados a coordenação e controle das ações dos associados da rede/cooperativa.	Coordenação/Controle (ALBERS, 2010); Governança Processual e Relacional (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016); Coordenação Social e Controle/ Planejamento e sistemas de Controle (GRANDORI E SODA, 1995)
Resolução de conflitos internos	Elementos que auxiliam na resolução de problemas que possam ocorrer entre membros e cooperativa, relacionados à coordenação da rede/cooperativa.	Formalização (ALBERS, 2010), Governança Contratual e Relacional (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016); Coordenação Social e Controle/ Relações hierárquicas e de autoridade/ Comunicação, decisão e negociação (GRANDORI E SODA, 1995)
Realização dos processos operacionais	Elementos que favorecem as rotinas e procedimentos de atividades na rede/cooperativa	Coordenação (ALBERS, 2010); Governança Processual (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016); Planejamento e sistemas de Controle (GRANDORI E SODA, 1995)
Participação na tomada de decisão	Elementos que favorecem a participação nas decisões a serem tomadas, relacionados ao <i>direito</i> dos associados da rede/cooperativa.	Centralização (ALBERS, 2010); Governança Processual e Relacional (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016); Coordenação Social e Controle / Comunicação, decisão e negociação (GRANDORI E SODA, 1995)
Acesso às informações	Elementos que favorecem a transparência das ações, relacionados ao <i>direito</i> dos associados da rede/cooperativa.	Governança Processual e Relacional (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016); Comunicação, decisão e negociação / Sistemas de Informação (GRANDORI E SODA, 1995)
Obtenção de conhecimento	Elementos que favorecem o acesso ao desenvolvimento organizacional individual, relacionados aos ganhos de pertencer a rede/cooperativa.	Governança Processual e Relacional (MILAGRES, REZENDE E SILVA, 2016).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste caso investiga-se a hipótese nula que é se a média da valorização dos mecanismos formais é diferente da média dos mecanismos informais, ou em outros termos,

Ho: $\mu_{FORM} \neq \mu_{INF}$: A média da valorização dos mecanismos formais (INDFORM) é diferente da média dos mecanismos informais (INDINF).

H1: $\mu_{FORM} = \mu_{INF}$: A média da valorização dos mecanismos formais (INDFORM) é igual a média dos mecanismos informais (INDINF).

Para este trabalho os mecanismos formais e informais foram padronizados em um índice o qual se adotou a seguinte construção:

1ª passo: Média aritmética das variáveis

$$\text{Formal: } \frac{\sum (\text{FORM1} + \dots + \text{FORM9})}{9}$$

$$\text{Informal: } \frac{\sum (\text{INF1} + \dots + \text{INF8})}{8}$$

2ª passo: Cálculo dos índices

INDFORM

$$\mu_{FORM} = \frac{\sum (\text{FORM1} + \dots + \text{FORM9}) + m_{form}}{M_{form} - m_{form}}$$

INDINF

$$\mu_{INF} = \frac{\sum (\text{INF1} + \dots + \text{INF8}) + \text{minf}}{M_{inf} - \text{minf}}$$

Onde:

M_{form}: maior valor da média aritmética das respostas da escala likert de FORM1 até FORM9.

m_{form}: menor valor da média aritmética da escala likert de FORM1 até FORM9.

M_{inf}: maior valor da média aritmética da escala likert de INF1 até INF8.

minf: menor valor da média aritmética da escala likert de INF1 até INF8.

A partir dos resultados individuais de cada variável foram calculados os valores médios entre os grupos de variáveis das categorias formal e informal, denominados de Índice Formal e Índice Informal. Esses dois índices foram então submetidos a uma Análise Estatística de Teste de Hipóteses de distribuição T com alfa 0,05 e 24 graus de liberdade para verificação do grau de proximidade estatística entre eles, e assim verificar se existe ou não diferença significativa entre a valorização de elementos formais e informais.

5 RESULTADOS

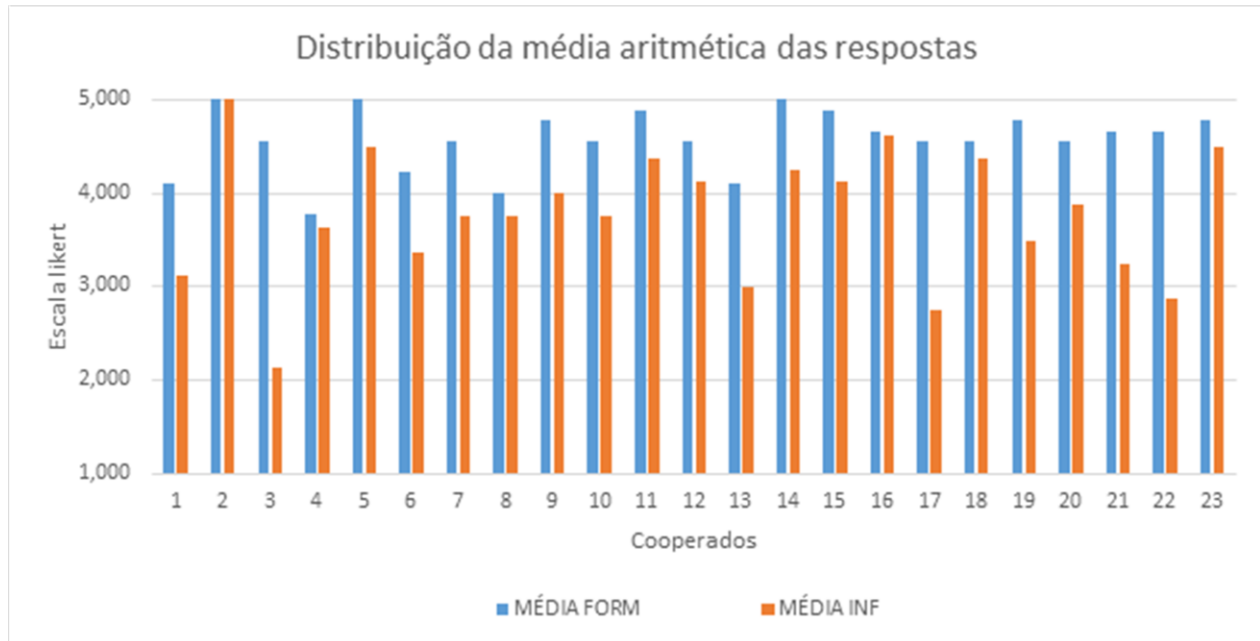
Fundada em 1995 por um grupo de 25 associados, a Cooperativa atua no ramo agropecuário trabalhando atualmente com milho, soja, trigo e algodão. A sede da cooperativa situa-se na cidade de Dourados, região sul do estado de Mato Grosso do Sul. Atualmente, possui 115 associados registrados destes apenas 90 ativos. A cooperativa atua somente no estado e gera 30 empregos diretos.

As principais razões que motivaram os produtores a se associarem abrangem a otimização de suas atividades individuais, principalmente em relação ao armazenamento, além da obtenção das facilidades na aquisição de insumos e assistência técnica.

A cooperativa tem uma estrutura de governança que apresenta quatro instâncias principais: assembleia geral, conselho fiscal, conselho administrativo e diretoria executiva, além de gerentes contratados. Esse modelo demonstra um menor grau de centralização das decisões, ao ampliar as instâncias decisórias.

O estatuto social da Cooperativa é o único documento formal que rege a cooperativa, não havendo regimento interno. Embora a cooperativa preveja em seu estatuto ações de comercialização e industrialização, essas atividades, como relatada em entrevista pelo

Gráfico 1– Distribuição da Média das Respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

diretor-presidente, quase não ocorrem porque é necessário um maior engajamento dos cooperados e a busca por linhas de créditos, logo é um desafio quanto aos serviços a serem prestados pela cooperativa. Atualmente o foco maior de atuação da cooperativa é a armazenagem e a promoção de conhecimentos técnicos agrícolas aos seus cooperados. Ressalta-se ainda que a cooperativa não possua processos de trabalho padronizados e documentados formalmente.

Diante da necessidade de um mínimo controle, principalmente quanto ao serviço realizado no silo, instituiu-se um procedimento de preenchimento de um documento com informações básicas, quantidade entregue e identificação do associado que está usufruindo do serviço de armazenagem, sendo um controle bem simples de entrada e saída de produtos.

Portanto, a cooperativa apresenta uma estrutura de governança pouco formalizada com relação às relações com os membros da rede que são os cooperados e estimula a interação social deles por meio de reuniões mensais e visitas técnicas.

Isso somente é possível devido à proximidade da maioria dos cooperados entrevistados à sede da cooperativa na cidade de Dourados/MS.

Neste item serão apresentadas algumas análises dos dados obtidos por meio do uso de técnicas estatísticas visando, fundamentalmente, identificar algumas relações entre as variáveis que possam em trabalhos futuros serem mais bem aprofundadas e validadas.

Inicialmente, pesquisou-se sobre o grau de diferenciação entre os resultados obtidos para o grupo de variáveis formais e para o grupo de variáveis informais. Para isso, foram calculados os valores médios (médias padronizadas) e obtidos para os dois conjuntos de variáveis, formais (INDFORM) e informais (INDINF), apresentados no gráfico 1. Nota-se que as médias de respostas apresentam resultados muito próximos, indicando uma forte proximidade segundo os cooperados entrevistados, entre suas percepções de importância quanto ao uso de mecanismos formais e informais no seu relacionamento com a cooperativa. Este fato sugere uma forte complementariedade entre o formal e informal.

Figura 4 – Distribuição Gráfica do Resultado do Teste T.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2 - Resultado do Teste de Hipótese

Teste-t: duas amostras presumindo variâncias equivalentes

	<i>INDFORM</i>	<i>INDINF</i>
Média	0,654373	0,570888
Variância	0,072443	0,058653
Observações	23	23
Variância agrupada	0,065548	
Hipótese da diferença de média	0	
gl	24	
Stat t	1,105801	
P(T<=t) uni-caudal	0,137411	
t crítico uni-caudal	1,68023	
P(T<=t) bi-caudal	0,274822	
t crítico bi-caudal	2,015368	

alfa = 0.05

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, para melhor validação do grau de proximidade entre os índices, foi realizado um teste de hipótese. O resultado do texto está apresentado na Tabela 2 e na Figura 4.

Neste caso rejeita-se a hipótese nula (H_0) e se aceita a hipótese alternativa (H_1), pois o p-valor

de 0,144585 é muito menor que o T-crítico de 1,68023, logo os as médias de *INDFORM* e *INDINF* não são significativamente diferentes, pois são médias que estão estatisticamente muito próximas, este resultado remete ao que foi apresentado pelo modelo de governança de redes

colaborativas, que relata que em muitos momentos as governanças relacional, processual e contratual se misturam ou complementam-se para o funcionamento da rede e que tudo isso perpassa pelo histórico da rede e pelo comportamento dos membros e suas relações de confiança com os demais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Modelos organizacionais pautados na complementariedade, compartilhamento e reciprocidade, nascem como forma de conquista de competitividade, adota-se então estratégias colaborativas e ações coletivas para os encontros do mundo contemporâneo.

Neste contexto, estão inseridas as cooperativas agropecuárias e as redes interorganizacionais, que são formadas por pequenos ou até médios produtores/empresários que buscam na atuação conjunta acesso a mercados e potencial de competitividade. Essa dualidade de função dos membros tanto no papel de dono quanto de associado traz conflitos entre os interesses pessoais e coletivos.

Por conta disto, discussões sobre as formas como as cooperativas agropecuárias se organizam, e no caso deste estudo, os sistemas de governança pautados nos elementos de caráter formais e informais contribuem para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais desse tipo de arranjo.

Este trabalho buscou abordar os sistemas de governança de redes interorganizacionais, utilizando como objeto de estudo o caso de uma cooperativa agropecuária de Mato Grosso do Sul. Considerando-se a importância econômica desse tipo de organização do local em que está inserida e observando as discussões da importância dada pelos cooperados aos sistemas e elementos formais e informais de governança, foi proposto o seguinte objetivo geral: Investigar a valorização de mecanismos de governança organizacional, formais e informais, sob a percepção dos associados de uma cooperativa agropecuária.

Para então atender esse questionamento entre a valorização dos mecanismos dos sistemas de governança formais e informais sob a ótica dos cooperados realizou-se a construção dos índices INDFORM e INDINF e aplicou-se o teste de hipótese. O resultado aponta que não há diferença significativa estatisticamente entre os índices, ou seja, não há maior valorização entre os elementos formais e informais, logo há uma complementariedade como aponta os sistemas de governanças apresentados no capítulo 3.

Este estudo apresenta a contribuição ao utilizar a abordagem dos estudos de redes interorganizacionais para analisar mecanismos formais e informais de governança em cooperativas agropecuárias. Diversos estudos utilizam os conceitos de redes, explicam a sua formação e estrutura morfológica, entretanto, são poucos que abordam os sistemas de governança e os elementos formais e informais e a percepção dos membros em relação a isso.

Algumas limitações quanto ao estudo realizado dizem respeito à análise qualitativa das variáveis apresentadas, no geral todas as dimensões o qual as variáveis fazem parte foram analisadas tanto o aspecto formal e informal, porém nem todas as variáveis da dimensão foram analisadas, apenas alguns pares sendo que cada dimensão possuía mais de duas variáveis. Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra, pois se coletou 23 questionários de um universo de 90 cooperados ativos, possivelmente as análises e resultados estatísticos seriam mais significantes.

Este estudo abre possibilidades para novos estudos em outras cooperativas ou mesmo na já estudada ampliando a amostra e analisando todas as variáveis qualitativamente e possivelmente utilizar de técnicas estatísticas mais elaboradas como análise múltipla de correspondência dentro das dimensões, a fim de confrontar os resultados obtidos aqui, a fim de testar a abordagem de redes em cooperativas agropecuárias. Portanto, esta pesquisa não aborda todas as possibilidades de discussão deste tema.

Também há oportunidade de criação e aplicação de mais variáveis relacionadas principalmente aos elementos de governança sugeridos por Grandori e Soda (1995) e Albers (2005), visto que este trabalho se utilizou apenas de alguns.

Assim sendo, sugere-se para estudos futuros a utilização desta abordagem para estudar outras formas de cooperação, para verificar novos elementos de governança e se os neste trabalho estudados apresentam as mesmas características.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. *The Design of Alliance Governance Systems*. Cologne: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALBERS, S. Configurations of Alliance Governance Systems**. *Schmalenbach Business Review*, v. 62, p. 204-233, 2010.
- AWADI, P. R. S. Mecanismos Estruturais de Governança de Cooperativas Agropecuárias: Um estudo multicase. *FACEF Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 123-138, 2017. ISSN 1516-6503.
- BALESTRIN, A.; VESCHOORE, J. *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BONUS, H. The cooperative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, v. 142, n. 2, p. 310-339, 1986.
- DBO. *Revista Agropecuária*. Disponível em: <<http://www.portaldbo.com.br/Portal/Gente-e-negocios/CooperativasAgropecuarias/19827>>. Acesso em: julho 2017.
- FENG, L.; HENDRIKSE, G. W. J. Chain Interdependencies, Measurement Problems, and Efficient Governance Structure: Cooperatives versus Publicly Listed Firms. *European Review of Agricultural Economics*, v. 39, n. 2, p. 241-255, 2011.
- GIMENES, R. M. T.; DE SOUSA, A. F.; GIMENES, F. M. P. Um Ensaio Sobre o Desempenho Econômico de Cooperativas Agropecuárias a partir do Economic Value Added (EVA®). *Revista Economia Ensaios*, v. 21, n. 2, 2007. ISSN 1983-1994.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. In: *Clusters e sistemas locais de inovação*, Campinas - UNICAMP, 1999.
- MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau. Essai de stratégie*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARINHO, S. A. *Influência dos Instrumentos de Governança na Participação em cooperativas agropecuárias*. UFMS. Campo Grande. 2017.
- MILAGRES, R.; REZENDE, O.; SILVA, S. *Governança Colaborativa*. CONASS Debate Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Saúde. 2016. p. 14-48.
- OCB. *Censo do cooperativismo sul-mato-grossense 2012*. In: *Censo do cooperativismo sul-mato-grossense 2012*. Campo Grande-MS: Sistema OCB/MS, 2012.
- OCB. *ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS*, 2015. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/>>. Acesso em: 22 maio 2017.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76, 1998.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76, 1998.
- 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, p. 479-516, 2007.

PROVAN, K. G.; 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.

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.

SEXTON, R. J. Cooperatives and the Forces Shaping Agricultural Marketing. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 68, n. 5, p. 1167-1172, Dec. 1986.

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.