



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO



AMANDA CRISTINA IRIE

**A GOVERNANÇA FORMAL E INFORMAL DE UMA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA SOB A ÓTICA DOS ASSOCIADOS**

CAMPO GRANDE –MS

2018

AMANDA CRISTINA IRIE

**A GOVERNANÇA FORMAL E INFORMAL DE UMA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA SOB A ÓTICA DOS ASSOCIADOS**

Dissertação apresentada como requisito
para obtenção do grau de Mestre em
Administração. Universidade Federal de
Mato Grosso do Sul. Programa de Pós-
Graduação *stricto sensu* em Administração.
Linha de pesquisa Competitividade
Do Agronegócio.

Orientadora: Dr^a Patrícia Campeão.

CAMPO GRANDE – MS

2018

AMANDA CRISTINA IRIE

**A GOVERNANÇA FORMAL E INFORMAL DE UMA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA SOB A ÓTICA DOS ASSOCIADOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Grau de Mestre em Administração na linha de pesquisa de Competitividade do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *Stricito Sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, apresentada em sua forma final, em 29 de junho de 2018.

Prof^ª Dr^ª Thelma Lucchese Cheung
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof^ª Dr^ª Patricia Campeão
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^ª Dr^ª Erlaine Binotto
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^ª Dr^ª Rosileia Milagres
Fundação Dom Cabral

Agradecimentos.

Agradeço ao meu companheiro de todos os dias e noivo André por ter me apoiado incondicionalmente nessa missão e ter me proporcionado equilíbrio e força para concluir esse trabalho.

Agradeço aos meus pais, Roberto e Cristina, meu irmão Kevin e a minha querida batchan Yolanda que nunca mediram esforços para que eu pudesse ter um bom ensino e realizar e conquistar meus sonhos.

Agradeço, a minha orientadora Prof.^a Dr.^a. Patricia Campeão, pela atenção, comprometimento e conduta, um exemplo como pessoa e profissional.

Agradeço aos meus chefes Jaime Verruck e Ricardo Senna pelo apoio e reconhecimento da importância de uma pós-graduação na carreira de um profissional.

Agradeço as minhas colegas de trabalho da SEMAGRO, em especial aos colegas Inês, Eli, Dayara, Bruno, Rennan e Fernanda por me apoiarem nesta conquista.

Agradeço a todos os docentes, em especial ao professor Matheus e pelas sugestões e acompanhamentos da construção dos procedimentos metodológicos.

Agradeço as professoras Dr.^a. Erlaine Binotto e Dr.^a. Rosileia Milagres por me auxiliarem na melhoria deste trabalho durante o processo de qualificação.

Agradeço ao Sr. Mauro Natsumeda e aos colaboradores da Cooperativa Agropecuária estudada neste trabalho pela ótima recepção.

Agradeço aos amigos que fiz durante as aulas e orientações do mestrado, em especial aos colegas Paulo, Celina, Luanna e Mateus.

Agradeço ao PPGAD pela oportunidade de concretizar mais uma conquista.

Resumo

As cooperativas agropecuárias são reconhecidas por promover importantes impactos econômicos, a realização de estudos que visam gerar informações e melhorar o entendimento da governança dessas organizações e das relações formais e informais de seus membros as quais são relevantes para o setor. O objetivo deste trabalho é investigar a valorização de mecanismos de governança organizacional, formais e informais, *sob a percepção dos associados* de uma cooperativa agropecuária. 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 que qualitativamente há uma sutil tendência de maior valorização dos elementos de governança formais, entretanto quando analisados através do teste de hipótese a diferença da valorização entre os mecanismos formais e informais não é significativa, além disso a percepção dos cooperados quanto aos mecanismos de governança pouco se relacionam com características de seus perfis. Considerando as limitações do estudo, este trabalho busca gerar algumas reflexões acerca do tema dos sistemas de governança e seus elementos formais e informais em cooperativas agropecuárias e principalmente oferece uma nova aplicação da abordagem de redes.

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

Abstract

The agricultural cooperatives are known for promote recognized economic impacts, the realization of studies which aim to generate informations and improve the understanding of governance on this organizations, and the formal and informal relations of its members which are relevants for the sector. The objective of this article is investigate the appreciation of organizacional governance mechanisms, formals and informals, by the associates perspective of a agricultural cooperative. To achieve that objective, a exploratory and descriptive study was made, by means of a case study, with a agricultural cooperative of MS as analise objective. The results points that, qualitatively, have a sutil tendence of most appreciation on formal governance elements, otherwise when analized through hypothesis test, the diference of appreciation between formal and informal mechanisms is not significant, besides that, the perception of the associates when the governance mechanisms little relate with their perfils characteristics. Considering the study limitations, this article aims to generate some reflexions around the theme of governance systems and their formal and informal elements in agricultural cooperatives, and mainly offers a new aplicacion of networks approach.

Key words: interorganizational networks, governance mechanisms, elements formal and informal, cooperative agriculture.

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Estrutura do trabalho.....	19
Figura 2 – Cooperativa Agropecuária ao longo da cadeia produtiva.....	21
Figura 3 – Modelos de Estruturas de Governança para Cooperativas Agropecuárias...27	
Figura 4 – Evolução do conceito de redes interorganizacionais.....	29
Figura 5 – Propriedades de redes sociais.....	31
Figura 6 – Redes Interorganizacionais Modelo Hakãnson.....	32
Figura 7 – Elementos morfológicos das redes interorganizacionais.....	33
Figura 8 – Mapa de Orientação Conceitual.....	35
Figura 9 – Modelos de Estrutura de Governança.....	40
Figura 10 – Elementos do modelo de Governança de Redes Interorganizacionais.....	41
Figura 11 – Elementos do modelo de governança de redes colaborativas.....	43
Figura 12 – Orientação da pesquisa.....	49
Figura 13 – Construção das variáveis.....	50
Figura 14 – Distribuição dos cooperados da Cooperativa em Mato Grosso do Sul.....	61
Figura 15 – Estrutura Organizacional Cooperativa Agropecuária.....	62
Figura 16 - Distribuição gráfica do resultado do Teste T.....	89

Lista de quadros

Quadro 1 – Direitos e Deveres

Quadro 2 – Mecanismos de coordenação de redes

Quadro 3- Semelhanças entre cooperativas agropecuárias e redes interorganizacionais

Quadro 4- Dimensões dos elementos de sistemas de governança

Quadro 5 – Descrição das Variáveis

Quadro 6- Descrição das variáveis de perfil correlacionadas

Quadro 7 – Resumo das variáveis correlacionadas

Quadro 8 – Resumo dos objetivos, procedimentos de análise e instrumento de coleta

Lista de tabelas

Tabela 1 – Panorama do Cooperativismo no Brasil

Tabela 2– Ações previstas no Estatuto da Cooperativa

Tabela 3 – Média e Moda de resposta quanto a função

Tabela 4 – Média e Moda de priorização quanto a utilização de serviços

Tabela 5 – Resultados de INDFORM e INDINF

Tabela 6 – Resultado do Teste de Hipótese

Tabela 7 – Resumo das características dos cooperado

Tabela 8 – Resultado das Correlações

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Frequência de Gênero dos Cooperados Respondentes

Gráfico 2 – Distribuição da Faixa Etária dos Cooperados da Cooperativa

Gráfico 3 – Tempo de associação dos Cooperados Respondentes

Gráfico 4 – Distribuição de Tamanho de Propriedades dos Cooperados

Gráfico 5 – Distância entre a propriedade dos cooperados e a sede da cooperativa

Gráfico 6: FORM1 x INF1 - Pontuação por cooperado

Gráfico 7 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM1 x INF 1

Gráfico 8: FORM3 x INF4 - Pontuação por cooperado

Gráfico 9 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM3 x INF4

Gráfico 10: FORM4 x INF6 - Pontuação por cooperado

Gráfico 11 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM4 x INF6

Gráfico 12: FORM5 x INF5 - Pontuação por cooperado

Gráfico 13 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM5 x INF5

Gráfico 14: FORM7 x INF7- Pontuação por cooperado

Gráfico 15– Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM7 x INF7

Gráfico 16: FORM8 x INF2- Pontuação por cooperado

Gráfico 17 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM8 x INF2

Gráfico 18: FORM9 x INF8 - Pontuação por cooperado

Gráfico 19 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM9 x INF8

Gráfico 20- Distribuição da média das respostas

Lista de abreviaturas e siglas

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

OAR - Organização Administrativa da Rede

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

Sumário

1. Introdução.....	13
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2. Referencial Teórico.....	20
2.1 Cooperativas Agropecuárias e seus elementos de Governança.....	20
2.2 Redes Interorganizacionais e seus elementos de Governança.....	29
2.3 Cooperativas Agropecuárias, Redes Interorganizacionais e suas similaridades.....	45
3. Procedimentos Metodológicos.....	48
3.1 Técnica e Estratégia de Pesquisa.....	48
3.2 Definições das variáveis.....	50
3.3 Coleta de Dados.....	54
3.4 Organização e Análise dos Resultados.....	55
4. Resultados e Discussões.....	59
4.1 Características Gerais da Cooperativa.....	60
4.2 Caracterização dos Cooperados da Amostra.....	66
4.3 Resultados sobre Mecanismos Formais e Informais de Governança.....	71
4.4 Conclusões Gerais sobre Mecanismos de Governança.....	85
4.5 Resultado do Teste de Hipóteses.....	86
4.6 Resultado das Correlações entre Variáveis.....	90
5. Considerações Finais.....	92

1. Introdução

O Cooperativismo é uma doutrina que considera as cooperativas como forma ideal de organização social, baseada 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. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial, no entanto, essa experiência não teve resultado positivo. Surgiu então, a ideia de se criar uma organização formal chamada cooperativa, onde regras, normas e princípios próprios seriam praticados com o intuito de respeitar os valores do ser humano. (BUTTENBENDER, 2011).

Cooperativa é um modelo de organização adotado mundialmente baseado na participação democrática, solidária, independente e autônoma (OCB, 2015). 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). Essa classificação foi dada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) para facilitar a organização política das cooperativas e possibilitar sua inserção no mercado competitivo (OCB, 2007).

Segundo a agenda institucional de 2017 da OCB, o Brasil possui atualmente mais de 6,6 mil cooperativas distribuídas nos 13 ramos de atividades e que geram em torno de 376 mil empregos formais (OCB,2015).

As cooperativas têm demonstrado significativa importância para a inclusão social no Brasil. Se comparado ao total de habitantes no país, o número de associados a cooperativas representa 6,3% da população brasileira. Se somadas as famílias dos cooperados, estima-se que hoje o movimento agregue mais de 52 milhões de pessoas, ou 25,4% do total de brasileiros (OCB,2015; IBGE, 2015). A Tabela 1, apresenta um panorama geral do cooperativismo no Brasil.

Tabela 1 – Panorama do Cooperativismo no Brasil

RAMO	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.555	1.016.606	188.777
Consumo	147	2.990.020	14.056
Crédito	976	7.476.308	50.268
Educacional	279	50.847	3.966
Especial	8	315	9
Habitacional	293	114.567	886
Infraestrutura	125	955.387	6.154
Mineral	79	57.204	187
Produção	257	12.494	3.458
Saúde	813	225.191	96.230
Trabalho	895	193.773	1.580
Transporte	1.205	136.425	11.209
Turismo e Lazer	23	1.823	15
TOTAL GERAL	6.655	13.230.960	376.795

Fonte: OCB (2015)

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,2012).

Diferentemente das empresas privadas, onde as pessoas se associam para participarem dos lucros na proporção do capital investido, os associados de cooperativas têm direito a devolução de sobras que é proporcional às operações realizadas pelo cooperado o conforme a precisão estatutária, além disso buscam fundamentalmente compartilhar recursos com o intuito de minimizar custos, diminuir os riscos e ganhar competitividade (SEXTON; BONUS, 1986; GIMENES, 2007; FENG; HENDRIKSE,2011).

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. Além disso, ao mesmo tempo que o cooperativismo visa a 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 (FENG; HENDRIKSE,2011).

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, 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.

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).

As redes horizontais, diferentemente das redes verticais, baseiam-se em estruturas democráticas de tomada de decisão, prevalecendo o compartilhamento de decisões entre os membros. Essas redes podem ser compostas tanto por membros de um mesmo setor ou segmento produtivo como por representantes de diversos segmentos (WEGNER,2012). Aspectos como heterogeneidade e autonomia dos membros de uma rede interorganizacional, também tendem a dificultar a obtenção de eficiência e eficácia organizacional.

Assim como em cooperativas, as redes interorganizacionais horizontais reforçam que o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre membros de uma rede dependem da participação coletiva e dos relacionamentos estabelecidos, os quais são construídos e geram a identidade e legitimidade da rede, propiciando aos participantes um maior ou menor grau de confiança na organização. A confiança evolui à medida que se inicia a cooperação mútua e os conhecimentos sobre os parceiros vão sendo obtidos.

A realização de ações coletivas, associada a garantia da autonomia individual e a gestão democrática compartilhada, enfrenta desafios a serem enfrentados por cooperativas e redes interorganizacionais horizontais. Nesse contexto, soluções tem sido buscada por meio da adoção de sistemas de governança organizacional mais adequados às especificidades dessas organizações.

O sistema de governança organizacional adotado pode influenciar a conduta dos membros da organização, por meio de ações de coordenação, controle e incentivo, de modo a conduzir a organização aos seus objetivos. Os elementos de governança, por sua vez, podem ser mais ou menos formalizados, conforme as características da organização.

Em organizações, onde a participação é mais efetiva dos seus membros, os relacionamentos sociais são especialmente importantes para orientar a conduta organizacional, e podem favorecer a adoção de elementos de governança informais em substituição ou complementariedade aos elementos formais.

De fato, a adoção de determinado sistema de governança organizacional depende das características específicas da organização, seus objetivos, perfil dos seus membros, área de atuação, ambiente institucional, entre outros.

1.1 Problema de pesquisa

As cooperativas agropecuárias são constituídas por produtores rurais cujos elementos de produção são de caráter individual, como a propriedade da terra e dos produtos. A organização cooperativa, por sua vez, exerce atividades coletivas complementares as dos seus associados, como armazenamento, processamento e comercialização.

A dualidade de função do cooperado, como proprietário e cliente/fornecedor, determina a influência de interesses coletivos e individuais nas decisões organizacionais. Assim como, a independência dos cooperados em tomar decisões relativas aos seus produtos e recursos produtivos, também pode influenciar o desempenho da cooperativa. A situação de conflito de interesse pode se tornar ainda mais complexa quando a gestão da cooperativa é conduzida diretamente por cooperados (ENKE, 1945; BIALOSKORSKI 2000; BUTTENBENDER, 2011).

O desempenho de cooperativas agropecuárias depende, portanto, da atuação dos associados, tanto em nível coletivo quanto individual. 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 a cooperativa? Pretende-se, a partir da resposta à essa questão, contribuir para uma maior compreensão do ambiente cooperativo em respeito aos padrões de governança adotados.

1.2 Objetivos

A partir do problema de pesquisa identificado e com a missão de responder à questão levantada, foram definidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral:

Investigar a valorização de mecanismos de governança formais e informais, *sob a percepção dos associados* de uma cooperativa agropecuária.

1.2.2 Objetivos específicos:

Para que seja possível a execução do objetivo geral propõe-se então os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os mecanismos de governança formal e informal segundo os cooperados.
- b) Verificar a proximidade dos índices, formal e informal, de valorização dos mecanismos de governança.
- c) Analisar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança, formal e informal.

1.3 Justificativa:

A opção por estratégias colaborativas é uma realidade no mundo contemporâneo. Restam poucas dúvidas que elas se apresentam como respostas a diversos desafios enfrentados pelas organizações (MILAGRES; REZENDE; SILVA, 2016).

Os modelos organizacionais baseados em complementariedade, compartilhamento e reciprocidade, surgem como formas de obtenção de competitividade.

Enquadra-se nesse caso o setor cooperativista o qual, segundo estudos da Aliança Cooperativa Internacional (ACI 2015), atua em mais de 100 países gerando em torno de 100 milhões de empregos. No Brasil o setor conta com 6,8 mil cooperativas. Merece destaque o ramo das cooperativas agropecuárias, o qual em 2015 representou 98% das exportações brasileiras gerando um volume de U\$ 5,3 bilhões (DBO,2017).

Nesse sentido as cooperativas agropecuárias vêm sendo estudadas por muitos pesquisadores no sentido de melhor compreender aspectos organizacionais das cooperativas como: desempenho econômico e social, participação e satisfação dos cooperados(JESEN,1976;ZYLBERSZTANJ,1994; COOK,1995; BIALOKORSKI,1998; LAZZARINI,1999; SIMIONI; SIQUEIRA; BINOTTO; SPERS; ARAÚJO,2009; PASSADOR; MENDES, 2010; AMÉRICO,2017).

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

Diante da relevância socioeconômica deste setor, torna-se pertinente a realização de estudos que contribuam para melhorar o desempenho das cooperativas. E ainda, estudos que visem tratar as cooperativas além de seus aspectos doutrinários ou ideológicos, isto é, que visem tratar a cooperativa como uma forma organizacional específica dentro do vasto universo de organizações, com e sem fins lucrativos, que buscam sobreviver no atual ambiente competitivo. Nesse sentido, esse trabalho apresenta-se inovador por se propor a analisar cooperativas sob a ótica dos conceitos de governança de redes interorganizacionais horizontais.

1.4 Estrutura do trabalho:

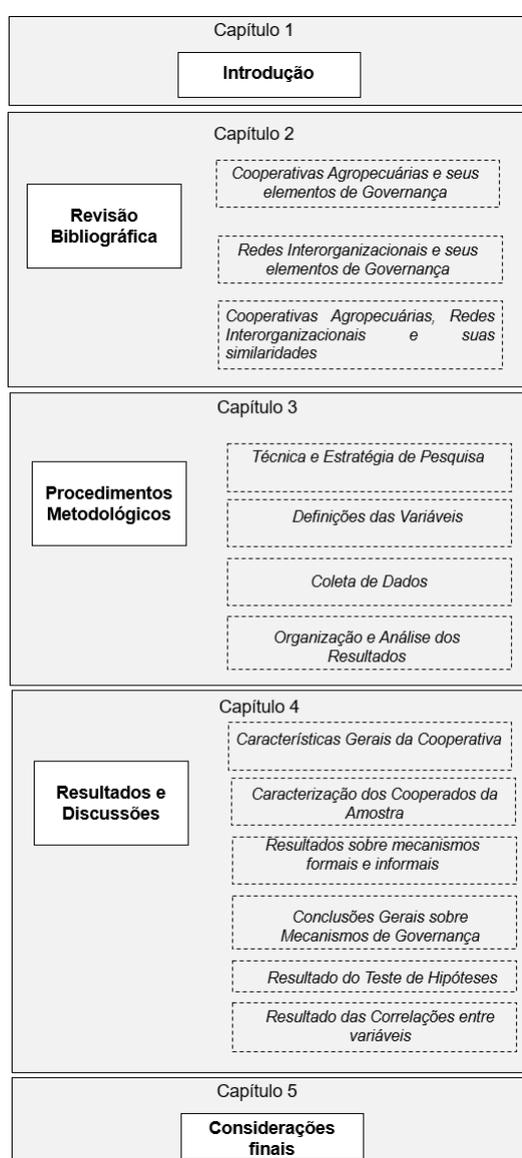
Este trabalho está organizado em cinco capítulos, além deste capítulo introdutório. No segundo capítulo, apresenta-se revisão bibliográfica sobre: *Cooperativas Agropecuárias e seus elementos de Governança; Redes Interorganizacionais e seus elementos de Governança; Cooperativas Agropecuárias, Redes Interorganizacionais e suas similaridades*. Essa revisão tem por objetivo referenciar conteúdos acerca da

temática que sirvam subsidiem a construção da pesquisa no atendimento dos seus objetivos.

O enquadramento metodológico é apresentado no capítulo três, englobando o tipo de pesquisa, método de procedimento, técnicas de coleta e análise de dados. O capítulo quatro apresenta os resultados obtidos com base nos objetivos pretendidos por esta pesquisa, sendo seguido por considerações finais expostas no quinto e último capítulo.

A figura 1 demonstra a estrutura do trabalho.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado por autora

2. Referencial Teórico:

Visando obter embasamento teórico que possa subsidiar o desenvolvimento deste trabalho em atendimento aos seus objetivos, fazem parte desta revisão bibliográfica os seguintes tópicos: cooperativas agropecuárias e seus elementos de governança; redes interorganizacionais e seus elementos de governança; cooperativas agropecuárias, redes inteorganizacionais e suas similaridades.

2.1 Cooperativas Agropecuárias e seus elementos de Governança

De acordo com Pattison (2000), cerca de um terço da produção mundial de alimentos é governada pelas cooperativas. As cooperativas agropecuárias são responsáveis por boa parte dos alimentos que entram nas casas dos brasileiros todos os dias.

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, com importante papel na distribuição de leite, café, trigo, soja, arroz, feijão, carnes, legumes, frutas e demais produtos alimentícios.

Além disso, as organizações cooperativas agropecuárias têm sido vistas como uma forma alternativa de coordenação das atividades econômicas em relação ao mercado e à firma integrada verticalmente (WILLIAMSON, 1991; MÉNARD, 2004; MÉNARD, 2010).

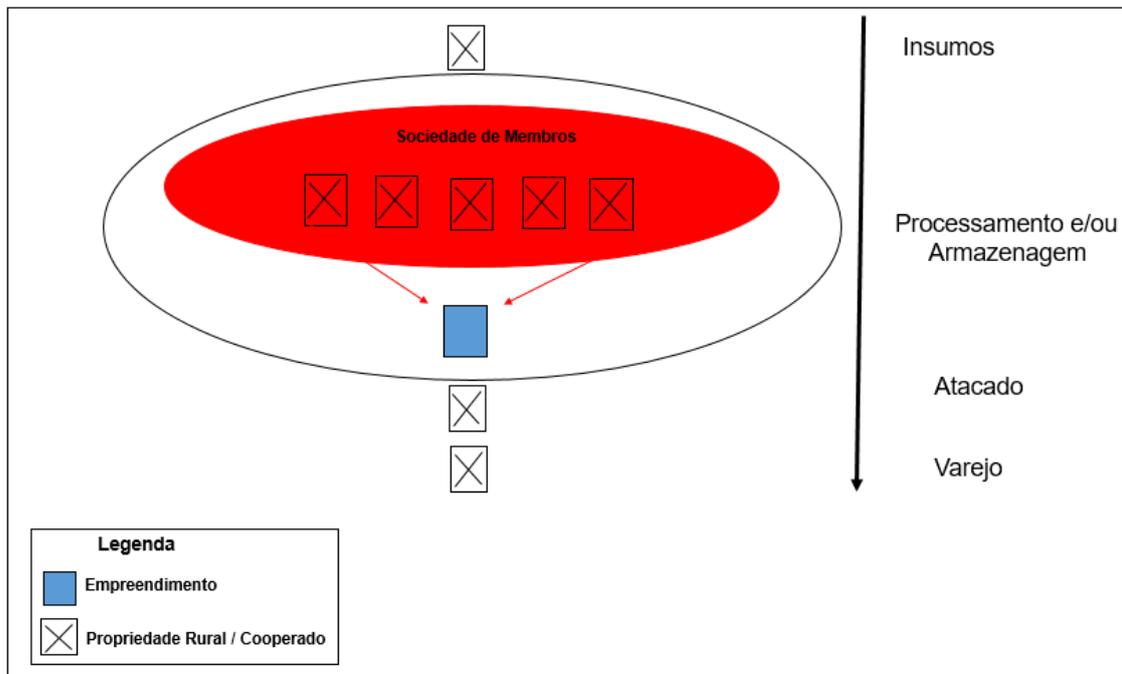
Hansmann (1988) descreve que a maioria das grandes empresas nos Estados Unidos é organizada sob a forma da corporação convencional, na qual a empresa é detida coletivamente por seus acionistas, entretanto outros padrões de empresas também são relevantes na economia como as que os próprios clientes ou fornecedores são proprietários da empresa, como é o caso das cooperativas agropecuárias.

Segundo Feng e Hendrikse (2011) uma cooperativa agropecuária pode ser entendida como um empreendimento de propriedade coletiva formado por vários agricultores independentes, os quais assumem os papéis de fornecedores ou compradores ao longo de uma cadeia produtiva.

Nesta visão, o empreendimento cooperativo é composto pela associação de produtores independentes, proprietários de empresas rurais, que passam a ter uma

relação horizontal cooperativa entre si, e uma relação vertical com a própria cooperativa, a qual realiza uma atividade complementar à atividade dos produtores na cadeia produtiva (FENG; HENDRIKSE,2011). A Figura 1 ilustra esta proposta.

Figura 2 – Cooperativa Agropecuária ao longo da cadeia produtiva.



Fonte: Adaptado de Feng e Hendrikse (2011).

A sociedade de membros pode ter caráter diverso e heterogêneo, pois depende das características dos cooperados como idade, tamanho de propriedade, tipo de produção, região, cultura, religião, portfólio de clientes, entre outras (FENG; HENDRIKSE,2011).

As cooperativas agropecuárias são compreendidas como organizações baseadas numa rede de relações verticais e horizontais, entre seus membros associados e, conseqüentemente, suas empresas rurais (FENG; HENDRIKSE,2011).

Segundo uma abordagem especialmente econômica, a cooperativa contribui para os interesses econômicos dos membros propiciando, por exemplo, economia de escala, lucros nos processos, garantia de produtos, ganhos de coordenação vertical e horizontal e redução de riscos (SEXTON; BONUS, 1986; GIMENES, 2007; FENG; HENDRIKSE,2011).

Porém, outros benefícios, de ordem social, são propiciados aos membros da cooperativa, como por exemplo, integração social na comunidade e acesso à educação cooperativista e outras capacitações (SERIGATI; AZEVEDO, 2013; SOARES, 2013). Alguns autores apontam também a contribuição das cooperativas agropecuárias na inclusão de gênero, incentivando a atuação das mulheres nas atividades da cooperativa assim como incentivando-as a tornarem-se associadas (LEAL; CONTRIM, 2014; SALVARO; ESTEVAM; FELIPE, 2014).

As cooperativas agropecuárias podem agregar valor à produção primária através, por exemplo, das indústrias de transformação. Também podem propiciar maior acesso aos mercados globais permitindo maiores ganhos aos associados, e maior poder de influenciar os governos e legislativos por normas que atendam às necessidades dos produtores. Igualmente, as cooperativas conseguem maiores facilidades na obtenção do crédito rural, permitindo investimentos em modernização de tecnologias e gestão, facilitando assim a competição com empresas convencionais (BIALOSKORSKI, 2000; PIRES, 2003; SOUZA; BRAGA; FERREIRA, 2011; RODRIGUES, 2015; BRASIL, 2016).

As cooperativas agropecuárias, segundo Limberger (1996), são constituídas basicamente por produtores rurais cujos instrumentos de produção são de propriedade individual dos próprios associados e a cooperativa pode encarregar-se de atividades coletivas, como armazenagem, beneficiamento e comercialização, entre outros.

Muitos são os benefícios do sistema cooperativista agropecuário. No entanto, a multifunção do cooperado como proprietário, cliente e também fornecedor da empresa cooperativa, pode ocasionar alguns conflitos de gestão para as cooperativas. Além disso, o cooperado pode ainda assumir, em alguma ocasião, a função de gestor da cooperativa (BUTTENBENDER, 2011). As cooperativas se diferenciam de outros tipos de empresas justamente pela dualidade da função de sócio e proprietário, fazendo com que as decisões de investimentos nesse tipo de organização sejam tomadas buscando atender necessidades do associado/proprietário e da própria cooperativa, gerando complexidade na definição de função e objetivo (ENKE, 1945; BIALOSKORSKI 2000).

De fato, a gestão compartilhada entre diversos membros com interesse individuais distintos apresenta alguns desafios a serem enfrentados. A gestão da cooperativa deve

buscar meios de atuar pelo coletivo, ou pelo desenvolvimento da empresa cooperativa, e ao mesmo tempo atender aos anseios individuais dos cooperados.

Conforme Nascimento e Gomes (2015) a literatura em relação as cooperativas menciona algumas dificuldades e problemas enfrentados como:

- Oportunismo do cooperado: os associados possuem poucas restrições para negociar com demais organizações. É comum que o cooperado busque o melhor preço para comercialização dos produtos finais e o menor para os insumos de produção, independentemente de quem ofereça essas condições, se é da cooperativa de qual é membro ou de outra organização. Isso, no entanto, tem efeitos negativos na cooperativa.

- Falta de profissionalização da gestão: é uma prática corriqueira nas cooperativas nacionais é o emprego de associados nos cargos de direção. Essa alocação, no entanto, resulta na ocupação de cargos de alta gerência por indivíduos ou com pouca experiência ou baixa qualificação. Isso, no entanto, não ocorre na maior parte das cooperativas em países desenvolvidos, onde administradores profissionais são recrutados do mercado para gerir as empresas cooperativas.

- Baixo monitoramento: em função da baixa capacitação nos cargos de alta gerência, o conselho de administração e o conselho fiscal, que são os órgãos responsáveis pelo monitoramento da cooperativa de acordo com a legislação nacional, ficam em posição fragilizada para estabelecer metas estratégicas e fiscalizar a atividade da organização.

Para sanar os desafios das cooperativas agropecuária torna-se importante a existência de regras e normas que orientem a atuação da gestão do empreendimento e dos associados, é o que podemos entender por governança organizacional. Um sistema de governança diz respeito, em particular, a delimitação dos direitos de propriedade, dos processos decisórios e dos direitos de renda relativos a ativos (físicos ou financeiros) (HANSMANN,1996; BARKER,1997; FENG; HENDRIKSE,2011).

De modo geral, as cooperativas organizam-se segundo os princípios do cooperativismo que conduzem suas práticas e seus valores (OCB, 2015; ACI, 2015). A definição dos princípios básicos considerados foi feita pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI (ACI, 2015), os quais consistem em:

1- Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

2- Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

3- Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e o apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;

4 - Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;

5 - Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das “suas” cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6 - Inter cooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7 - Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros;

No Brasil em 1971 foi instituída a Lei 5.764/71 que disciplina a atividade cooperativista até hoje. A Lei 5.764/71 inicialmente foi responsável por normatizar a formação de cooperativas no país, trazendo consigo algumas restrições em relação a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização dos empreendimentos cooperativos, essas limitações, no entanto, foram superadas com a Constituição de 1988 que proibiu a interferência do Estado nas cooperativas, dando início à autogestão do cooperativismo brasileiro (NASCIMENTO; GOMES, 2015).

De acordo com Awadi (2017) a Lei 5.764/71 determina que as cooperativas devem ser formalizadas obrigatoriamente através de um estatuto e podem conter opcionalmente um regimento interno. O estatuto é o documento na cooperativa que equivale ao contrato social em empresas comerciais. Ele é necessário para a constituição de uma cooperativa ou associação e tem como conteúdo todas as normas que estruturam e regem o funcionamento dessas organizações. O Estatuto Social também incorpora os direitos e os deveres dos associados (SESCOOP, 2018). Segundo a OCB (2009) os direitos e deveres de um associado de uma cooperativa são:

Quadro 1 – Direitos e Deveres

Diretos	Deveres
<ul style="list-style-type: none">• Votar e ser votado• Participar de todas as operações da cooperativa• Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano• Examinar livro e documentos• Convocar a assembleia, caso seja necessário;• Pedir esclarecimento aos conselhos fiscal e de administração• Opinar e defender suas ideias• Propor ao conselho administrativo, ou à assembleia geral, medidas de interesse da cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Operar com a cooperativa• Participar das assembleias gerais• Pagar as suas quotas-partes em dia• Acatar as decisões da assembleia geral• Cumprir os compromissos com a cooperativa• Zelar pela imagem da cooperativa• Participar do rateio das perdas, se ocorrerem e das despesas da cooperativa

Fonte: Elaborado por autora baseado em OCB (2009)

O estatuto social em linhas gerais contém as regras que regem as condutas das cooperativas que basicamente são os direitos e deveres, condições de admissão e demissão, sede, área de atuação, objeto da sociedade, datas de balanço geral, capital mínimo, valor de quota-parte, formas de devoluções de sobras, rateios de perdas apuradas, formalidades e convocações de assembleias (SESCOOP, 2018).

Já o regimento interno, como o próprio nome indica, é o documento que regula as atividades no interior da entidade, tudo que conter nele deve estar em harmonia com o estatuto, além disso é uma forma de facilitar a gestão e aprimorar o funcionamento da cooperativa, pois existem aspectos determinantes no funcionamento de uma cooperativa e de uma associação que requerem maior detalhamento e, em geral, são muito específicos de cada tipo de entidade, ou seja, dependem de seu ramo de atuação, de seu produto ou serviço prestado e, algumas vezes, seguem um desejo peculiar dos associados. Para solucionar tais problemas específicos, a entidade pode elaborar um Regimento Interno (SESCOOP, 2018).

Existe ainda, em complemento aos princípios cooperativistas, legislação, direitos e deveres, o Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG). O manual tem o objetivo de contribuir para o aprimoramento de todas as esferas cooperativistas bem como com os profissionais envolvidos na responsabilidade da gestão dessas organizações (OCB, 2016).

Segundo a OCB (2016) o manual de boas práticas de governança corporativa para cooperativas inclui i) ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; ii) facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; iii) contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; iv) aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; v) obter melhores resultados econômico-financeiros; vi) incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e vii) aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil;

Alguns autores (BARREIROS; PROTIL; MOREIRA, 2008; BERNARDO; BINOTTO; FARINHA, 2016; AMERICO, 2017) consideram que, embora existam todos esses instrumentos orientativos de governança, a adoção de um sistema de governança depende muito das características das cooperativas, como o seu ramo de atuação, o perfil dos associados, o nível de profissionalização, entre outros.

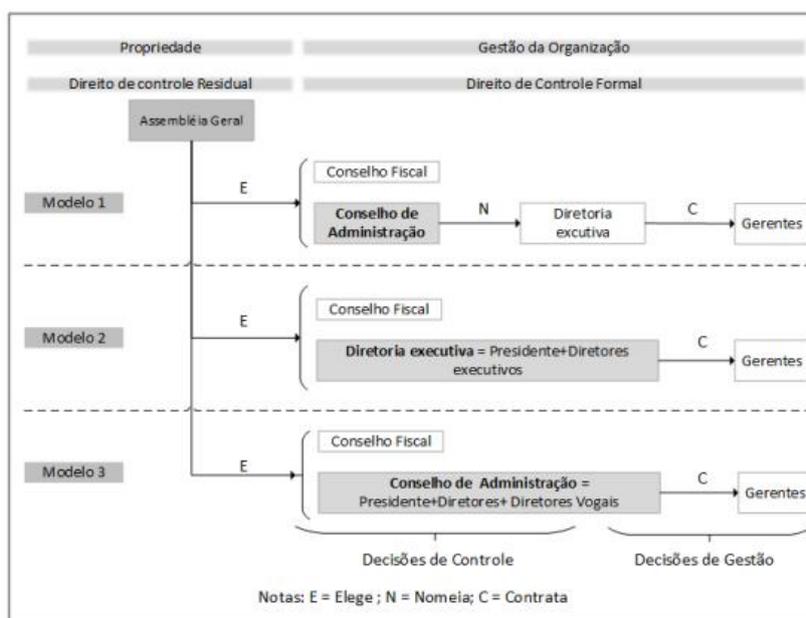
Torna-se importante considerar que além de elementos de governança formais, como os estatutos, regimentos e outros meios formais de coordenação e controle, as cooperativas agropecuárias, assim como outras organizações, contam ainda com elementos informais que orientam e sustentam as relações internas. Estudos sobre cooperativas agropecuárias tem discutido a importância das relações pessoais entre os

associados as quais, quando baseadas em sentimentos de identidade e confiança, funcionam como elementos de governança complementares aos elementos formais (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI, 2014; ROSSÉS, 2016; BREITENBACH; BRANDAO; ZORZAN, 2017). A confiança na conduta dos gestores, assim como dos demais associados, tende a minimizar os riscos percebidos de ações oportunistas, um dos problemas enfrentados pelas cooperativas.

De fato, as realizações de ações coletivas são, em grande parte, baseadas em conhecimento prévio entre agentes que compartilham minimamente objetivos e valores. A influência do tamanho dos grupos coletivos assim como do grau de heterogeneidade entre seus membros tem sido foco de trabalhos baseados na teoria da ação coletiva (NASSAR; ZYLBERSZTAJN, 2004; ERBER,2008; FAVA NEVES, 2008).

Em especial, a governança cooperativa formal está associada a adoção de instâncias de decisão, que se reflete em uma governança mais centralizada ou descentralizada. Essas instancias de decisão foram estudadas e sistematizadas por Costa (2010), com base na Lei 5.764/71 (Brasil, 2015) e representam modelos de estruturas de governança para cooperativas agropecuárias brasileiras.

Figura 3 – Modelos de Estruturas de Governança para Cooperativas Agropecuárias



Fonte: Costa (2010)

Observa-se na Figura 3 que o modelo 1 descreve uma estrutura de governança formada pelas seguintes instâncias: assembleia geral, conselho de administração,

conselho fiscal, diretoria executiva e gerentes intermediários. A assembleia geral elege o conselho de administração e lhe transfere autoridade para a incumbência de monitorar a gestão. Os proprietários delegam ao conselho administrativo o direito formal de controle, ainda, o modelo permite que a diretoria executiva, seja ocupada por agentes contratados e que não integrem o conselho de administração eleito pela assembleia geral (COSTA,2010).

Já o modelo 2, Costa (2010) apresenta uma formatação apenas com quatro instancias: assembleia geral, conselho fiscal, conselho administração ou diretoria executiva e gerentes contratados. Aqui ressalta-se duas importantes interfaces, a primeira entre os proprietários (principal) e diretoria executiva (agente), e segunda entre diretoria executiva e demais gerentes. E assim por último, Costa (2010) apresenta o modelo 3, esta estrutura de governança é composta por: assembleia geral, conselho fiscal, conselho administrativo e gerentes contratados.

Nota-se então que o modelo 1 possui a tomada de decisão mais centralizada, o modelo 2 permite uma sutil descentralização pois é possível que os diretores executivos contratem outro agente para assumir as responsabilidades de gestão e modelo 3 com maior flexibilidade e descentralização na tomada de decisão visto que as ações de rotina e organização da cooperativa ficam sob responsabilidade dos gerentes.

As cooperativas agropecuárias vêm sendo estudadas sobre diversos aspectos como: participação e satisfação dos associados (PASSADOR; MENDES, 2010; AKAHOSHI; BINOTTO, 2016), desafios e dificuldades das cooperativas (SIQUEIRA, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012), elementos de governança em cooperativas (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; AWADI; MARINHO, 2017).

Dentre os autores que tratam governança em cooperativas, este trabalho oportuniza discutir, particularmente, a visão apresentada pelos pesquisadores Feng e Hendrikse (2011). Nesse contexto, os sistemas de governança de cooperativas enfrentam desafios associados a busca por eficiência e eficácia num ambiente onde deve-se atender tanto as necessidades da organização coletiva, a cooperativa, quanto os interesses individuais dos cooperados.

Assim, esse trabalho irá buscar subsídios na abordagem de Redes Interorganizacionais para melhor compreender os elementos de governança que tangem

formas organizacionais baseadas na ação coletiva de agentes independentes com objetivos em comum, em particular, as cooperativas agropecuárias. Assim o próximo item abordará Redes Interorganizacionais.

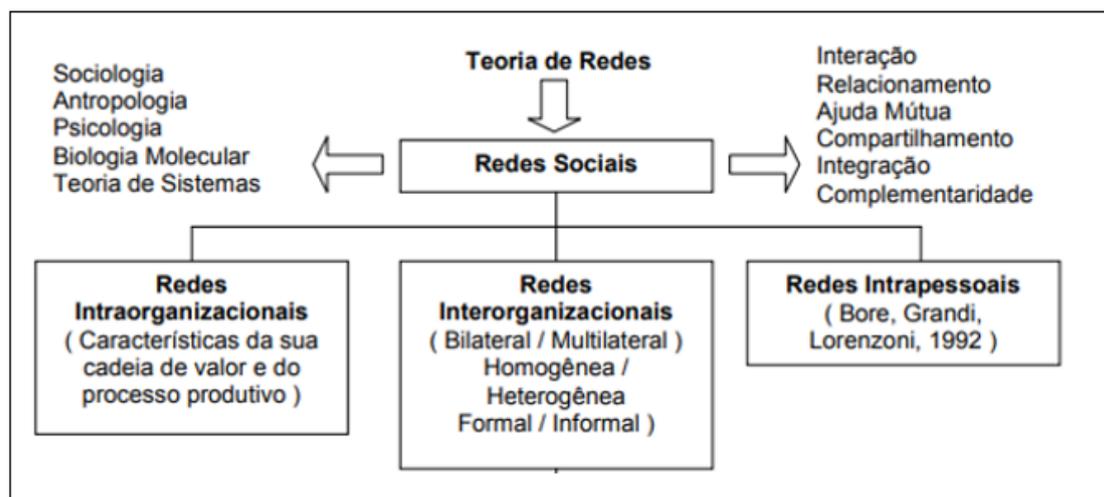
2.2 Redes Interorganizacionais e seus elementos de Governança

Os conceitos de redes têm vários enfoques, num sentido etimológico o termo "rede" é derivado do latim, que significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido" (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Podolny e Page (1998) entendem uma estrutura em forma de rede como um agrupamento de atores que transacionam entre si de forma durável e constante, necessariamente, não havendo um agente específico para assistir e poder ser juiz de possíveis discordâncias que possam ocorrer durante as trocas.

No contexto dos diferentes tipos de redes existentes, os autores Nohria e Eccles (1992), sugerem que todas possuem suas bases na teoria de Rede Social, a qual é definida por Granovetter (2000) como um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. A figura 3 ilustra os tipos de redes considerados pelos autores e suas origens conceituais.

Figura 4 – Evolução do conceito de redes interorganizacionais



Fonte: Adaptado de (NOHRIA; ECCLES, 1992).

A ideia, os conceitos e as aplicações de Redes não são novas, conforme demonstrado por Nohria (1992) (vide fig. 4) desde os anos 30 deste século eles vem

sendo sistematicamente utilizados pôr diversas áreas de conhecimento, desde as ciências sociais; na Antropologia e na Psicologia, num enfoque mais relacionado as diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais num dado contexto social, assim como, qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais que conviva.

Até as ciências naturais, sobretudo na Biologia, ao estudar os padrões de relacionamentos entre os seres dentro de um ecossistema; das moléculas quando submetidas a determinadas condições físicas e químicas e na Medicina psiquiátrica ao estudar a estrutura interligada dos neurônios e as suas influências na saúde mental das pessoas.

A teoria de redes fundamentada no conceito amplo de Rede Social surgiu a partir do final dos anos 60 e tem desenvolvidas uma série de ferramentas metodológicas, pois foram estudadas por pesquisadores nas áreas de Sociologia e Comportamento Organizacional tais como Harrison (1970) e depois retomados Burt (1980, 1983). Nohria (1992) sugere algumas razões para estudar as organizações numa perspectiva de Redes, dentre elas:

- Todas as organizações constituem-se numa importante Rede Social e precisam serem discutidas e analisadas como tal;
- O ambiente organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de empresas interligadas e em constante interação;
- Às ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas e entendidas em termos de relacionamentos.

Além disso, visa compreender as redes segundo seus elementos morfológicos e sociométricos.

Na perspectiva da teoria de rede social, baseada nos relacionamentos entre os membros da rede, Wasserman e Faust (1994) apresentam algumas propriedades das redes, conforme figura 4. Essas propriedades são inerentes a qualquer tipo de rede, e servem como ferramenta de análise dos relacionamentos sociais dos seus membros.

Figura 5 – Propriedades de redes sociais

Propriedades	Nível de análise	Definição	Efeitos
 <p>Centralidade</p>	Membro/Associado	Membro centraliza as relações com outros participantes da rede (posição estratégica)	Acesso a recursos externos, informações, status e poder
 <p>Autonomia estrutural</p>	Membro/Associado	O membro ocupa um buraco entre a estrutura de outros dois participantes com quem está conectado	Aumenta os benefícios da informação (broker), recursos, controle dos atores e status
 <p>Equivalência estrutural</p>	Pares de membros	Membros têm estruturas de relações similares dentro da rede	Membros tendem a ter comportamento similares (ativos, informações e status similares) e simétricos
 <p>Densidade</p>	Rede	É a extensão da interconexão maior a densidade	Facilita o fluxo de informação e recursos. Sistema fechado de confiança e normas compartilhadas. Facilita a atribuição de sanções
 <p>Coesão</p>	Pares de membros	Compreendida através da intensidade do relacionamento (forte ou fraco). Interações frequentes com comprometimento de recursos	Relações coesas estão relacionadas ao ganho de informações refinadas, conhecimento tácito, controle social e reciprocidade

Fonte: Adaptado de Wasserman e Faust (1994)

O foco desse trabalho são as Redes Interorganizacionais enquanto formas ou estruturas organizacionais, as quais, na concepção de Provan e Kenis (2008), 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.

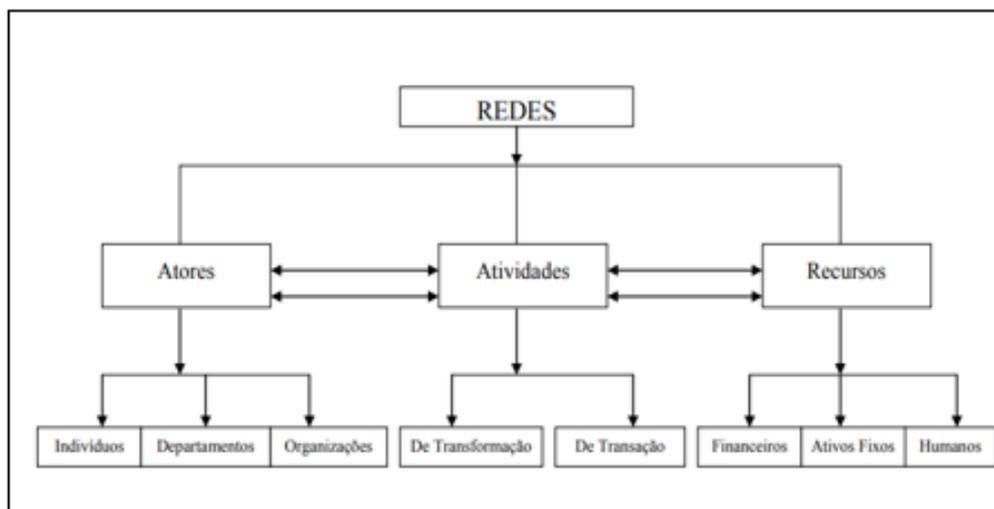
As redes interorganizacionais, para Powell (1990), podem ser entendidas como uma terceira forma organizacional, já que não são nem hierarquias nem mercado (POWELL, 1990). As redes são alternativas às formas de mercado e de integração vertical por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação (POWELL, 1990). Essa compreensão é, de fato, aceita e difundida por pesquisadores sob a ótica da Nova Economia Institucional (NEI), para os quais as redes interorganizacionais são vistas como formas híbridas e podem ser compreendidas como o conjunto de formas organizacionais usadas como estrutura de governança além do mercado e da hierarquia (WILLIAMSON, 1991; MÉNARD, 2004; MÉNARD 2010). As formas híbridas, são definidas por Ménard (2010) como arranjos entre firmas, em que os agentes compartilham uma série de direitos de decisão e de direitos de propriedade, enquanto conservam sua interdependência e posse de outros ativos. Para Ménard arranjos como *franchising*, *supply chain*, *joint ventures*, *clusters*, redes interorganizacionais e cooperativas são formas híbridas.

As redes interorganizacionais podem ser definidas como relações de troca recorrentes entre organizações que mantêm o controle residual de seus recursos individuais, podendo tomar decisões em conjunto, as relações são sustentadas por configurações relacionais e estruturais (GRANDORI; SODA,1995; EBERS, 1997; TODEVA, 2006).

Para Hakanson (1987) o conceito de redes interorganizacionais é abrangente, de um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. As redes interorganizacionais apresentam uma grande variedade de configurações, retratando a especificidade e os objetivos envolvidos.

O autor apresenta uma proposta de elementos morfológicos para redes inteorganizacionais, destacando três elementos principais, quais sejam: os atores, as atividades e os recursos. A estrutura da rede é então definida pelas interrelações entre esses elementos.

Figura 6 – Redes Interorganizacionais Modelo Hakanson



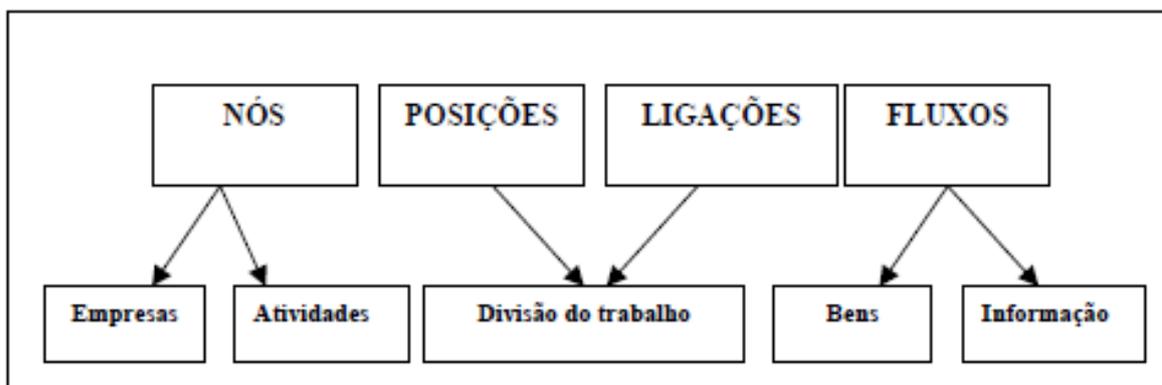
Fonte: Hakanson (1987)

As redes formadas a partir desses três elementos têm as seguintes características:

- 1) De interdependência funcional: na qual atores, atividades e recursos apresentam diferentes graus de heterogeneidade e de complementaridade
- 2) De estrutura de poder dos atores: baseada no controle de atividades e recursos;
- 3) De estrutura de conhecimento e experiência: pelas quais serão definidos os papéis e funções dos atores;
- 4) De estrutura relacionada a tempo: partindo do princípio de que a rede é um produto de sua história em termos de experiência e investimentos em relacionamentos, conhecimento, rotinas, etc.

Mais recentemente, Britto (2002) também apresenta uma proposta de elementos morfológicos (figura 6), bem próxima a apresentada por Hakanson (1987).

Figura 7 – Elementos morfológicos das redes interorganizacionais



Fonte: Britto (2002)

Os nós são definidos como o conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede, existem duas formas de estabelecer os nós da rede, a primeira considera as empresas, ou propriedades, como unidades básicas de análise e a segunda considera as atividades como os pontos centrais de todo o arranjo em rede.

As posições definem a localização das empresas ou atividades, os nós, no interior da estrutura da rede, estando relacionadas à divisão de trabalho dos agentes.

As ligações, conexões ou *linkages* determinam o grau de difusão ou densidade dos atores da rede. Britto (2002) destaca que nas redes é necessário um detalhamento dos relacionamentos organizacionais, produtivos e tecnológicos entre os membros da rede. Para conhecimento por completo de uma rede ainda é necessária a análise dos fluxos de

trocas tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações, relacionamentos) entre os nós

Já com foco em redes inteorganizacionais entre empresas de pequeno e médio porte, Verschoore (2003) aponta que à medida em que pequenas empresas não conseguem competir isoladas e as grandes estruturas apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes interorganizacionais despontam como alternativa organizacional mais apropriada para as exigências mercadológicas atuais, onde a eficiência é fator determinante da competitividade.

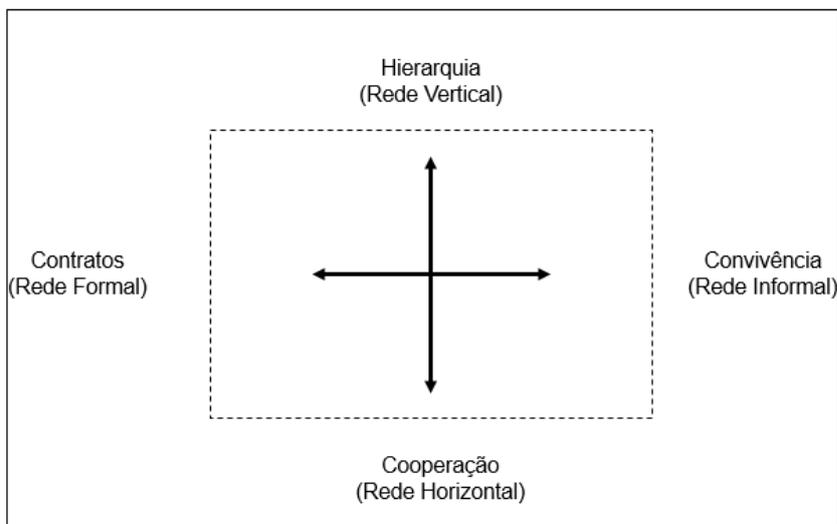
Outros autores tratam as redes interorganizacionais baseadas no relacionamento de agentes ao longo de uma cadeia produtiva, as chamadas redes de subcontratação (JARILLO,1988; ARAUJO; AMORIM,2002). Esse tipo de rede baseia-se, fundamentalmente, em relações verticais sendo por isso compreendidas como redes verticais. Já as redes compostas por membros pertencentes a uma mesma atividade ou segmento da cadeia produtiva são normalmente caracterizadas como redes horizontais, nas quais prevalecem relações de cooperação, de compartilhamento de tomada de decisões.

Diversos estudos apontam as vantagens e benefícios de uma organização estar em uma rede interorganizacional horizontal, segundo Pereira e Pedrozo (2004) a formalização da cooperação entre duas ou mais organizações constitui-se em uma decisão estratégica que visa dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim garantir vantagem competitiva.

Em especial, as redes interorganizacionais de cooperações horizontais captam a dualidade inerente ao processo de criação, isto é, uma rede pode ser tratada como singular quando considerada um todo e como plural quando se considera que cada participante age separadamente (KLEINDORFER; WIND; GUNTHER, 2009). Essa lógica dual caracteriza o desenho estrutural de organização em rede, em particular em rede interorganizacional horizontal (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Na tentativa de oferecer melhor compreensão da diversidade de tipologias de redes, 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 8).

Figura 8 – Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: Adaptado pela autora do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Segundo as orientações desse mapa conceitual, pode-se observar que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Tais elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de uma rede horizontal, como as redes de cooperação; ou grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz/filial ou de subcontratação. Redes verticais são aquelas baseadas na centralização da tomada de decisões por um ou alguns membros da rede. As redes horizontais, por sua vez, baseiam-se no compartilhamento de tomada de decisões entre os membros, de forma mais igualitária.

Já 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.

Quanto as características formalidade e informalidade tem-se que redes com aspecto mais formal possuem estruturas mais formalizadas 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.

Anteriormente ao modelo de Moinet e Marcon (2000), foram propostas por Grandori e Soda (1995) três tipologias de redes:

- Redes sociais: são aquelas que não se utilizam de nenhum tipo de contrato ou acordo formal e as relações sociais da rede suportam e regulam as trocas econômicas.
- Rede burocráticas: são caracterizadas pela formalização das trocas entre os agentes ou pelas associações de acordos contratuais. Diferentes das redes sociais, os contratos formais especificam as relações entre as partes através de um sistema legal, protegendo os direitos recíprocos das partes. O grau de formalização pode variar, mas nunca é completo. As redes burocráticas, embora formalizadas, nunca substituem a presença das relações sociais.
- Rede proprietárias: são aquelas que também dispõem do contrato formal, porém com acordos de propriedades. Os direitos de propriedade são entendidos como sistemas de incentivos para manter alguma forma de cooperação.

Essas tipologias baseiam-se, fundamentalmente, no grau de formalidade contratual da rede. Além disso, todas elas podem ainda variar quanto ao grau de simetria quanto a participação nas decisões da rede. Redes assimétricas apresentam maior hierarquia, enquanto que redes simétricas praticam maior compartilhamento de decisões entre os membros da rede.

De fato, diversas tipologias encontram-se presentes na literatura sobre redes interorganizacionais (BELUSSI; ARCANGELI, 1998; AMATO, 2000; GARCIA, 2000; BARBOSA; SACOMANO, 2001; OLIVEIRA; GUERRINI, 2002).

Considerando-se, em particular as redes interorganizacionais horizontais 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 eficiente. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

No entanto, para Powell (1987) a colaboração estabelecida dentro de uma rede pode levar a transformações importantes nas organizações participantes. A presença de uma rede densa de relações colaborativas pode mudar as percepções sobre a competição. As organizações podem sentir que não é mais necessário ter a propriedade privada e exclusiva de um ativo para extrair seu valor. Os participantes da rede começam a ser encarados como parceiros e não mais como concorrentes. Surge então a necessidade de criar metodologias para criação, definição, implementação, manutenção e rotinização da rede. Ressaltando o papel de novas maneiras para o gerenciamento das organizações em rede.

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

Martinez e Jarrilo (1989) conceituam a governança como detentora de mecanismos de coordenação e esses podem ser qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação de diferentes unidades dentro de uma organização, sendo assim os mecanismos de coordenação não são exclusivos as firmas, podendo também ser empregados em relações interorganizacionais.

A governança apresenta-se como constituída por mecanismos regulatórios, que tanto podem ser formais como informais, pode ser compreendida tanto como a estruturação do coletivo, no sentido de como serão coordenadas as ações conjuntas entre os agentes, como na forma de mecanismos de controle, tais como regras, normas, sanções e incentivos. (BRAND,2013). Cabe ainda, considerar a visão de Feng e Hendrikse (2012) sobre governança, a qual fundamenta-se na definição de três elementos: direitos de propriedade, direitos de tomada de decisão e direitos aos rendimentos.

De acordo com Sorensen e Torfing (2009), que abordam o conceito de governança interorganizacional/colaborativa de um arranjo organizacional de rede sob um olhar de Políticas Públicas, esse é tratado como uma articulação estável de atores mutuamente dependentes, mas operacionalmente autônomos, que interagem através de negociações que ocorrem dentro de um *framework* institucionalizado de regras, normas, conhecimento partilhado e de trocas sociais.

A governança em rede interorganizacional pode ser informal quando o número de atores envolvidos é limitado e há confiança em nível suficiente para coordenar as interações e relacionamentos na rede, mas o desenvolvimento da rede demanda o estabelecimento de mecanismos de governança (BURLAT *et al.*, 2003).

Mecanismos relacionais e informais de governança em redes refere-se a uma dimensão relacional da governança, impondo obrigações, compromissos e expectativas através de processos sociais não formais (POPPO; ZENGER, 2002), mediante a ação de controles sociais que se baseiam na imersão social e estrutural dos indivíduos das organizações (JONES *et al.*, 1997).

Já quando se trata de governança formal em rede interorganizacional adota-se os mecanismos formais como a utilização de contratos escritos e outros instrumentos tais como estatutos, normas e regulamentos (POPPO; ZENGER, 2002).

Esses mecanismos formais são utilizados para que as partes em uma transação possam estabelecer garantias e salvaguardas em caráter *ex-ante*, isto é, antecipando possíveis comportamentos oportunistas que possam ocorrer em uma relação entre duas ou mais partes (WILLIAMSON, 1979, 1996).

Existem ainda alguns autores como Wegner (2012) que distinguem governança e gestão, no sentido de relatar que a gestão se encarrega de planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança, neste caso as regras estabelecidas.

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, explicados no Quadro 2. Para este trabalho foram utilizados os seguintes conceitos:

- Coordenação social e controle: relacionado às normas enquanto expectativas de comportamento participativo, atitude cooperativa, ética, voltado para o bem comum, existentes no do 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 as rotinas e atividades operacionais realizados na rede, muitas vezes associado a conduta dos demais membros.

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

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

Os demais conceitos refletem da seguinte forma:

- Integração e *linking-pin roles* e uso de unidades de coordenação: a responsabilidade e as funções horizontais são mecanismos-chave para criar um projeto de organização de rede, por exemplo, nos consórcios interfirmas para a realização de complexas plantas;

- Staff comum: em franchising, associações e consórcios são caracterizados pela presença de centrais de coordenação e equipe comum;

- Relações hierárquicas e de autoridade: as redes formadas por organizações podem fazer uso de relações hierárquicas e de autoridade entre firmas, em adição a outros mecanismos de coordenação, como negociações, grupos de trabalho e incentivos, etc.;

-Sistemas de Incentivos: na coordenação em complexas atividades, nas quais a performance é de medida difícil e que pode prover fortes incentivos para manter relações de cooperação são os direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva;

- Sistema de seleção: em associações comerciais e em cooperativas apenas realiza-se adequações as leis para ser membro, porém em franchising, as características econômicas, sociais e organizacionais são importantes para a formação

Quadro 2 – Mecanismos de coordenação de redes

MECANISMO	DESCRIÇÃO
Comunicação, decisão e negociação	São os mecanismos mais baratos e mais onipresentes. Estão sempre presentes <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> em todos os tipos de <i>networks</i> .
Coordenação social e controle	Estão sempre presentes e consistem em estáveis e profundos relacionamentos, baseados em normas, reputação e controle por pares.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Grandori e Soda (1995)

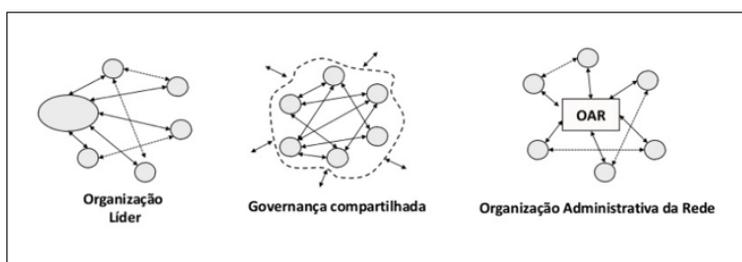
Quadro 2 – Mecanismos de coordenação de redes (cont.)

Integração e <i>linking-pin roles</i> e uso de unidades de coordenação	São os mecanismos chaves para criar um desenho organizacional em rede (tanto interno quanto externo à firma).
<i>Staff</i> comum	Normalmente empregado quando o escopo da cooperação interfirma é amplo e o número de membros cooperando também é elevado.
Relações hierárquicas e de autoridade	Ainda que este mecanismo seja típico de firmas, ele é frequentemente empregado em <i>networks</i> , tais como <i>franchising</i> e consórcios.
Planejamento e sistemas de controle	São empregados para resolver problemas associados com a distribuição/delegação de comportamentos cooperativos esperados.
Sistemas de incentivos	São importantes mecanismos empregados para realinhar objetivos, principalmente em contexto de atividades informacionalmente complexas, nas quais é difícil de mensurar desempenho. Direitos de propriedade são mecanismos típico dessa natureza.
Sistemas de informações	São considerados de grande importância por produzirem reduções espetaculares de custos em comunicação e porque eles podem ser empregados como um mecanismo de coordenação <i>stand alone</i> em relacionamentos interfirma.
Infraestrutura e apoio público (estado)	Esses mecanismos são empregados normalmente em casos em que cooperação seria altamente benéfica, mas muito difícil de alcançar e manter. O papel dos agentes governamentais locais pode ser associado com a criação de infraestrutura para acelerar a criação de infraestrutura para acelerar a criação de parques e <i>clusters</i> industriais.
Sistemas de seleção	Este mecanismo é empregado para restringir acesso a outras firmas na <i>network</i> . Eles são considerados bons preditores de comportamentos relevantes para a cooperação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Grandori e Soda (1995)

Já Provan e Kenis (2008) desenvolvem trabalhos específicos voltados a discussão de estruturas de tomada de decisão no ambiente de redes interorganizacionais. Os autores propõem três modelos básicos de governança estrutural de rede (figura 9), os quais podem ser combinados surgindo modelos híbridos: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede.

Figura 9 – Modelos de Governança



Fonte: Provan e Kenis (2008)

O modelo de governança descrito por Provan e Kenis (2008), denominado de “modelo da organização líder” que, tipicamente, ocorre em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas. O modelo também pode ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança.

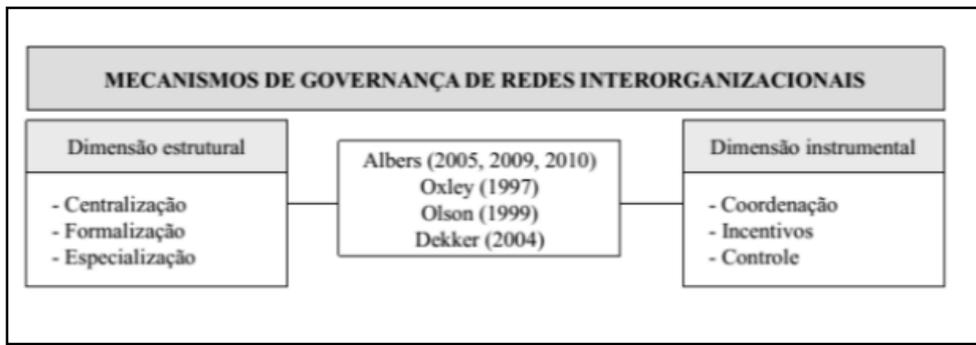
Redes baseadas na “modelo governança compartilhada” consistem em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva. A governança pode ocorrer por meio de reuniões formais dos representantes das empresas ou até mesmo informalmente, por meio das ações daqueles que têm interesse no sucesso da rede. A efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos. Nessa estrutura, os próprios parceiros tomam todas as decisões e gerenciam as atividades da parceria. Não há uma entidade administrativa formal e distinta, embora certas atividades administrativas e de coordenação possam ser realizadas por um conjunto de participantes.

O terceiro modelo de governança é denominado por Provan e Kenis (2008) como “modelo de organização administrativa da rede (OAR)”. Surge como consequência da ineficiência das redes com governança compartilhada e dos problemas de dominação e resistência das redes com organizações líderes. A ideia básica deste modelo é que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando a coordenar e sustentar a rede. No entanto, a OAR não é uma nova firma ou agência, estabelecida para manufaturar os próprios bens ou oferecer seus serviços. A gestão de uma rede neste modelo tende a ser mais eficiente, especialmente

quando comparada com a governança compartilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta.

Além de aspectos de estrutura de gestão, ou tomada de decisão da rede, outros elementos de governança também são apresentados por outros autores no sentido de melhor orientar a configuração de um sistema de governança em seu sentido mais amplo. Albers (2005), por sua vez, propõe um modelo de governança de redes inteorganizacionais (figura 10) baseado em duas dimensões, estrutural e instrumental. Este modelo vem sendo utilizado em alguns estudos como (WEGNER, 2012; AWADI; MARINHO, 2017).

Figura 10 – Elementos do modelo de Governança de Redes Interorganizacionais.



Fonte: Wegner (2012)

A dimensão estrutural é composta por três elementos:

- Centralização, que caracteriza em que nível hierárquico da rede interorganizacional concentram-se as decisões, permitindo verificar como ocorre a distribuição do poder para a tomada de decisão (ALBERS, 2010). 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; SYDOW, 2007); (PROVAN; KENIS, 2008);
- Formalização, que 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., 2010);

- Especialização, que 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) e (ALBERS, 2010);

Já a dimensão instrumental é formada por:

- Coordenação, que inclui mecanismos para conduzir a relação interorganizacional que envolvam, por exemplo, o ajuste mútuo, a supervisão dos atores e a padronização de processos e resultados. Conforme Albers (2005), o ajuste mútuo é uma condição prévia para o surgimento da rede assim como para sua sobrevivência. A elaboração de regras que visam a padronizar as atividades dos membros e a supervisão direta (autoridade voluntariamente transferida pelos participantes da rede a um membro ou a uma organização administrativa concebida para esse fim são instrumentos para a coordenação dos participantes. 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;

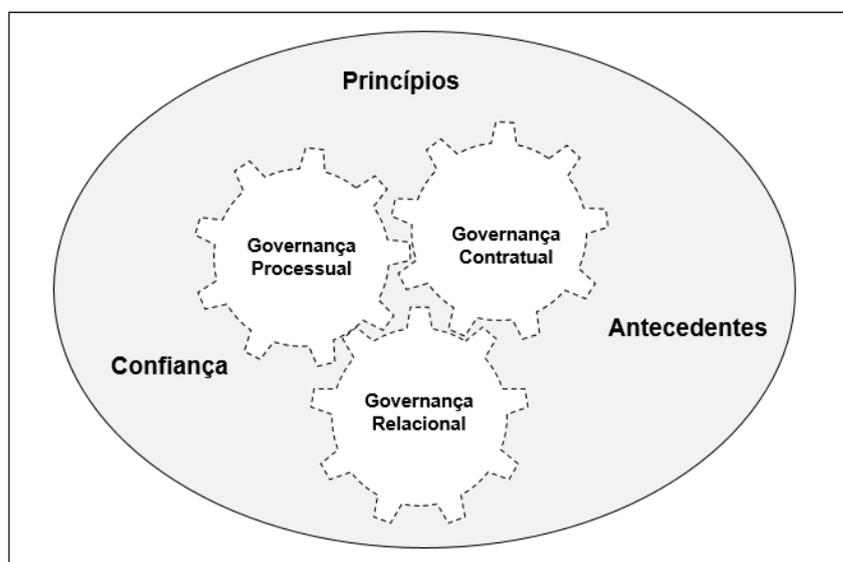
- Incentivo ou recompensa, que visam a mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos predeterminados do arranjo. Tais mecanismos podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, os quais possuem valores monetários ou que podem ser convertidos em valores monetários, ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2005);

- Controle, que é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Segundo Nassimbeni (1998), apesar da manutenção da individualidade legal de cada empresa, passam a existir interdependências entre os participantes de uma rede a ponto de ser necessário criar mecanismos de controle (de resultados e 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.

Os autores Milagres, Rezende e Silva (2016) apresentam uma outra proposta o qual a governança é abordada sob três dimensões: Governança Contratual, Governança Processual e Governança Relacional. Essas dimensões são fundamentadas em três elementos: antecedentes, princípios e confiança entre os membros. 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.

Figura 11 – Elementos do modelo de governança de redes colaborativas.



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

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

Assim como os contratos formais, os relacionamentos propiciam os contratos psicológicos que podem ser entendidos como as expectativas que os atores da rede criam sobre ela e nos demais parceiros. Outro elemento importante é o sentimento de pertencer a rede, que se aproxima com a lógica de identidade da mesma, e por último o aspecto da rede propiciar um ambiente seguro para a troca de informações, produtos e conhecimentos (MILAGRE; REZENDE; SILVA, 2016).

Pode-se considerar a Governança Relacional como uma valorização dos relacionamentos sociais na construção dos relacionamentos comerciais e econômicos ou de qualquer outra natureza. Pode-se entender que esse conceito se aproxima ou incorpora o conceito de *embeddedness* apresentado por Granovetter (1985). Assim como, Grandori e Soda (1995) apresenta o papel da coordenação social como um mecanismo de governança de rede. Já no modelo de Albers (2005), percebe-se que 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. Assim como, o elemento “Controle” incorpora tanto meios formais ou informais baseados em relações sociais.

De fato, a componente relacional representada 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, a componente social, isto é, a qualidade das relações sociais que se estabelecem entre os membros da rede, tem um importante papel nas ações realizadas. A existência de valores compartilhados, confiança mútua e sentimentos de reciprocidade, minimizam o sentimento de risco de oportunismo e colabora para a realização de ações coletivas mais facilmente. No entanto, a predominância de mecanismos formais ou informais em sistemas de governança de redes, depende das características de formação da rede assim como da evolução da composição dos seus 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.

Após serem discutidas, separadamente, cooperativas e redes interorganizacionais, e seus elementos de governança, será apresentado no item seguinte uma análise comparativa entre esses conceitos, visando compreender o grau de proximidade entre eles e, assim, propor um novo olhar sobre a gestão de cooperativas, complementarmente aos seus princípios, direitos e deveres estabelecidos.

2.3 Cooperativas Agropecuárias, Redes Interorganizacionais e suas similaridades

Diante dos conceitos sobre Cooperativas Agropecuárias e Redes Interorganizacionais, expostos nos itens anteriores, pode-se considerar que esses conceitos possuem alguns pontos de convergência, os quais justificam tratar cooperativas sob a ótica de redes interorganizacionais.

Inicialmente, pode-se destacar que ambos os conceitos possuem definições bastante próximas ambos são formados por um conjunto de agentes (associados) que se unem em torno de objetivos comuns. No caso de cooperativas agropecuárias os agentes configuram-se como pessoas, produtores rurais, que representam suas propriedades ou empreendimentos rurais. Nas redes interorganizacionais, os agentes são organizações ou empreendimentos representados por algum de seus responsáveis.

As razões que motivam a formação de cooperativas ou redes também são comuns, a busca por economias de escala, poder de barganha, acesso a mercados, trocas tecnológicas, entre outros.

Considerando-se os desafios no alcance de eficiência e eficácia, ambas formas organizacionais deparam-se com interesses divergentes entre a gestão da organização e os seus membros, isto é, interesses individuais podem se sobrepor aos interesses coletivos, dificultando a ação coletiva e, conseqüentemente, o desempenho da cooperativa ou rede interorganizacional.

Outro fator importante, relacionado ao anterior, refere-se ao fato da dupla função dos membros, os quais são donos e também clientes/fornecedores nessas organizações, levando a conflitos quanto aos direitos de propriedade, de tomada de decisão e de apropriação de resultados.

Com base em todos os aspectos apresentados, tanto as cooperativas quanto as redes interorganizacionais devem buscar sistemas de governança organizacional que

melhor atenda à essas especificidades, buscando meios de minimizar conflitos que possam surgir diante da diversidade de interesses e da autonomia dos membros.

Nesse sentido, as abordagens teóricas focadas em governança organizacional de redes inteorganizacionais podem contribuir também para o aprimoramento de sistemas de governança de cooperativas, sem prejudicar o respeito aos princípios cooperativistas.

Aliás, o princípio cooperativista da gestão democrática também permeia a gestão compartilhada de redes interorganizacionais horizontais. Da mesma forma, as estruturas de tomada de decisão de cooperativas e redes podem assumir diferentes formatos, mais ou menos centralizados, mas sempre baseados na garantia da participação de todos seus membros.

O grau de formalização na adoção de determinados elementos de governança também é ponderado nas discussões sobre cooperativas e redes inteorganizacionais, visto que a ação coletiva depende também da qualidade das relações sociais existentes entre os membros, de sentimentos de reciprocidade e confiança. Em muitas situações, as relações sociais funcionam como importantes salvaguardas das condutas oportunistas que podem surgir.

Uma síntese dos pontos convergentes entre cooperativas e redes inteorganizacionais, associados às abordagens teóricas apresentadas no capítulo 2, é apresentada no quadro 3.

Quadro 3 – Semelhanças entre cooperativas agropecuárias e redes interorganizacionais

Aspecto de Similaridade	Cooperativas Agropecuária	Redes Interorganizacionais
1. Definições e composição	<p>Cooperativa agropecuária pode ser entendida como um empreendimento de propriedade coletiva formado por vários agricultores independentes, podendo eles assumir os papéis de fornecedores ou compradores ao longo da cadeia produtiva (FENG; HENDRIKSE, 20110)</p> <p>A sociedade de membros que compõem a cooperativa pode ter caráter diverso e heterogêneo, pois depende das variações das características dos cooperados que são a idade, tamanho de propriedade, tipo de produção, região, cultura, religião portfólio de clientes entre outras (FENG; HENDRIKSE, 2011).</p>	<p>As redes interorganizacionais arranjos institucionais que possibilitam a organização de atividades econômicas, através da coordenação de ligações sistemáticas estabelecidas entre firmas interdependentes (BRITTO, 2002).</p> <p>Partindo do princípio de que a rede é um produto de sua história em termos de experiência e investimentos em relacionamentos, conhecimento, rotinas, etc HAKANSON (1987).</p> <p>Conceito de Antecedentes (MILAGRE; REZENDE; SILVA et. al., 2016)</p>

Fonte: Elaborada por autora.

Quadro 3 – Semelhanças entre cooperativas agropecuárias e redes interorganizacionais (Cont.)

Aspecto de Similaridade	Cooperativas Agropecuária	Redes Interorganizacionais
2.Motivações e Benefícios	Os benefícios das sociedades cooperativas agropecuárias estão associadas à integração vertical que promove redução dos custos, por meio de melhor poder de barganha na aquisição dos insumos, às economias de escala, à melhoria da posição de barganha no mercado, em especial quando se trata de produtos perecíveis, aos ganhos de eficiência advindos da capacidade coordenadora das cooperativas e à redução dos riscos em ações conjuntas, comuns a esse tipo de empreendimento (SEXTON; BONUS, 1986 ; GIMENES, 2007).	As vantagens e benefícios de uma organização estar em uma rede interorganizacional horizontal é que a formalização da cooperação entre duas ou mais organizações constitui-se em uma decisão estratégica que visa dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim garantir vantagem competitiva (PEREIRA; PEDROZO , 2004)
3.Desafios e dificuldades	Os sistemas de organização das cooperativas possuem algumas dificuldades em sua gestão para que um empreendimento econômico tenha sucesso ele terá que implementar formas de governança junto ao cooperado. Em particular no ambiente de cooperativas, se diferenciam de outros tipos de empresas, justamente pela dualidade de sócio e proprietário fazendo com que as decisões de investimentos nesse tipo de organização sejam tomadas buscando atender necessidade do associado/proprietário e da própria cooperativa, e, assim gera complexidade a definição de função e objetivo (ENKE, 1945; BIALOSKORSKI 2000).	Em especial as redes interorganizacionais de cooperações horizontais captam a dualidade inerente ao processo de criação, isto é, uma rede pode ser tratada como singular quando considerada um todo e como plural quando se considera que cada participante age separadamente (KLEINDORFER; WIND, 2012). Essa lógica dual caracteriza o desenho estrutural de organização em rede, em particular em rede interorganizacional horizontal (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). As redes interorganizacionais horizontais baseadas na composição de membros que participam de mesmo seguimento da cadeia produtiva em alguns momentos concorrem e competem entre si, e isso gera os conflitos e dificuldades de governança e gestão dessas redes interorganizacionais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).
4.Sistemas de governança adequados	Para sanar os desafios das cooperativas agropecuária torna-se importante a existência de regras e normas, é o que chamamos de governança. Uma estrutura de governança diz respeito a delimitação dos direitos de propriedades, dos processos decisórios e dos direitos de renda relativos a ativos (físicos ou financeiros) (HANSMANN,1996; BARKER;2008) Modelos Estruturais propostos por Costa (2010) Embora haja a legislação, os princípios cooperativistas e o manual de boas práticas de governança corporativa para cooperativas, a adoção e aplicação dessas práticas; e o grau de formalização depende muito das características das cooperativas desde seu ramo de atuação, perfil dos associados, nível de profissionalização entre outros (BARREIROS; PROTIL; MOREIRA, 2008; BERNARDO; BINOTTO; FARINHA, 2016; AMERICO, 2017).	A governança como detentora de mecanismos de coordenação e esses podem ser qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação de diferentes unidades dentro de uma organização, sendo assim os mecanismos de coordenação não são exclusivos as firmas, podendo também ser empregados em relações interorganizacionais (MARTINEZ; JARRILO, 1989). Modelos estruturais propostos por Provan e Kenis (2008) Quanto as características de formalidade e informalidade tem-se que redes com aspecto mais formal possuem estruturas mais formalizadas pelo fato de serem regidas por termos contratuais, os quais estabelecem as regras e condutas dos atores (KNORRINGA; MEYER STAMER, 1999).

Fonte: Elaborado por autora.

3. Procedimentos Metodológicos

De acordo com Richardson (1999), a metodologia compreende os procedimentos e técnicas empregadas para se chegar a um objetivo e devem ser claramente estabelecidas ao se realizar uma pesquisa científica. Desta forma, esta etapa descreve a metodologia utilizada de acordo com o tipo de pesquisa, no que se refere à utilização dos resultados, natureza do método, fins e meios da pesquisa.

3.1 Técnica e Estratégia de Pesquisa

A pesquisa proposta é do tipo aplicada no que se refere à utilização de seus resultados uma vez que tem o intuito de resolver problemas de ordem prática. Desta forma, não se busca apenas a discussão teórica do assunto, mas sua aplicação e utilização prática (RICHARDSON, 1999).

Quanto a natureza pesquisa é qualitativa com uso de procedimentos quantitativos para análise de resultados (teste de hipótese), portanto trata-se de uma pesquisa mista (CRESWELL,2007). Segundo Creswell (2007) a pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Como são duas abordagens com características antagônicas, elas se combinam de forma que uma prevalecerá sobre a outra ao mesmo tempo em que podem se complementar na apresentação dos resultados.

Creswell (2007) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos.

Quanto aos fins é do tipo exploratória, uma vez que há poucos sistemas de elementos de governança de redes interorganizacionais usadas para abordar cooperativas agropecuárias, Gil (2006) explica que as pesquisas exploratórias têm por objetivo desenvolver e esclarecer conceitos e ideias para proporcionar maior familiaridade com o problema. O trabalho também apresenta aspectos descritivos e explicativos na ação de descrever a cooperativa, mas estes são apenas complementares, uma vez que a pesquisa tem como foco principal explorar os aspectos de governança da cooperativa sob a ótica dos cooperados.

Quanto aos meios, foi utilizado uma pesquisa de campo. Segundo Gonçalves (2001) a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.

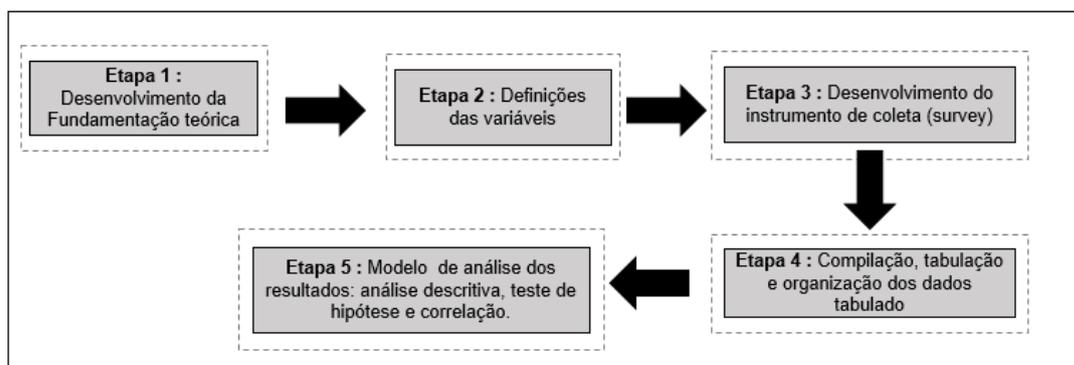
Assim sendo, esse estudo envolveu um levantamento bibliográfico que perpassou toda a elaboração deste trabalho, com o propósito de compreender para explicar a realidade estudada (GIL,2002).

Para a realização do estudo, foi selecionada a uma Cooperativa Agropecuária que atua nas atividades de milho, soja, sorgo e algodão. Está localizada na cidade de Dourados-MS e possui 115 associados cadastrados e 90 associados ativos.

A escolha do caso deu-se por conta da acessibilidade da cooperativa, pois a mesma se mostrou interessada e disponível para contribuir com a pesquisa.

Além disso, a cooperativa selecionada fez parte de outros estudos recentes desenvolvidos também com enfoque em redes inteorganizacionais (AWADI, 2017; MARINHO, 2017) no sentido de entender os mecanismos de governança em cooperativas agropecuárias.

Figura 12 – Orientação da pesquisa.



Fonte: Elaborado por autora

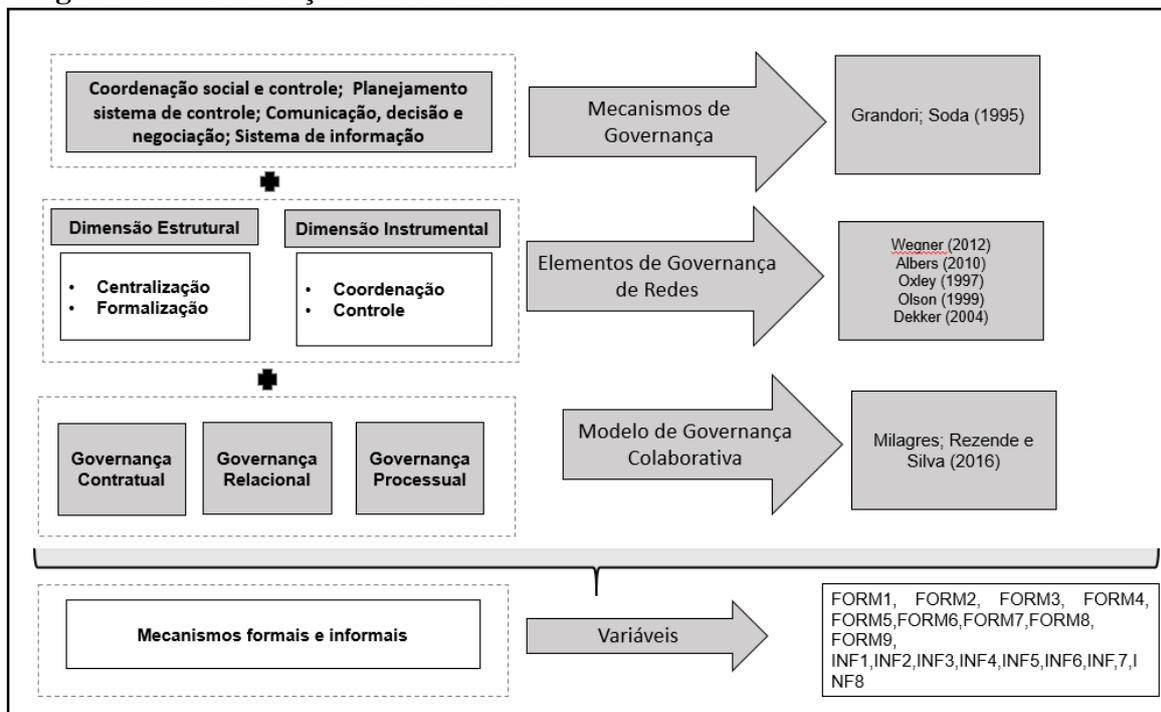
3.2 Definições das variáveis

O estudo também coletou dados do perfil dos cooperados que posteriormente foram correlacionados com os mecanismos de governança.

A construção das variáveis foi realizada a partir de conceitos apresentados por alguns autores em especial, a saber: Grandori e Soda (1995), Albers (2005) e Milagres,

Rezende e Silva (2016). Foram considerados trabalhos voltados às questões de governança de redes inteorganizacionais, visando identificar elementos que pudessem contribuir para o alcance do objetivo principal deste trabalho considerando o contexto do ambiente cooperativista.

Figura 13 – Construção das variáveis



Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências da figura.

Para atender o objetivo de descrever a valorização dos cooperados em relação aos mecanismos de governança, buscou-se então identificar algumas variáveis para caracterizar suas percepções quanto a utilização de aspectos formais (regimentais/documentados) e informais (sociais/pessoais).

Considerando-se os vários elementos que compõem um sistema de governança organizacional, este trabalho pretende se concentrar em alguns em especial. Buscou-se entender a posição dos cooperados em relação aos elementos formais e informais utilizados por eles com base nas seguintes dimensões: orientação do funcionamento da cooperativa, coordenação controle das ações realizadas, resolução de conflitos internos, realização de processos operacionais, participação na tomada de decisão, acesso às informações e obtenção de conhecimento

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

Quadro 4– 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/ 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 por autora

A partir das dimensões propostas foram delineadas variáveis associadas para caracterização das mesmas segundo elementos formais e informais. Essas variáveis são

representadas por questões afirmativas colocadas para apreciação dos cooperados, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Descrição das Variáveis

Dimensão	Categoria	Variáveis	Descrição/Afirmativa
Orientação da conduta dos membros	Formal	FORM1	Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa que os direitos, deveres e regras de conduta dos associados sejam formalizados em documentos (estatutos, regimento, outros).
	Informal	INF1	Eu considero que a confiança pessoal entre os cooperados é muito importante para o bom funcionamento da cooperativa.
		INF3	Eu tomo decisões referentes a cooperativa, principalmente, com base nas conversas e no convívio pessoal com outros cooperados
Coordenação e Controle das ações realizadas	Formal	FORM2	Eu considero muito importante que os resultados de reuniões e as demais atividades da cooperativa sejam registrados em documentos (atas, relatórios, etc).
		FORM3	Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa a utilização de controles formais na atividade de entrega de produtos para armazenagem
	Informal	INF 4	Eu considero suficiente o controle informal (verbal) da atividade de entrega de produtos à cooperativa
Resolução de conflitos internos	Formal	FORM5	Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em regras formalizadas (estatuto, regimento, etc.)
	Informal	INF5	Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em negociações pessoais (conversas, acordos verbais)
Realização de rotinas operacionais	Formal	FORM7	Eu considero importante que as rotinas operacionais e de gestão sejam padronizadas e documentadas para garantir a transparência de ações e evitar oportunismo.
	Informal	INF7	Eu considero que a formalização das rotinas operacionais e de gestão em documentos (manuais, regimentos...) aumenta a burocracia e diminui a agilidade das ações.
Participação na tomada de decisão	Formal	FORM8	Eu considero a assembleia o principal momento onde eu posso influenciar na tomada de decisão.
	Informal	INF 2	Eu considero que conversas pessoais com membros da gestão ou outros cooperados são os principais momentos de influenciar na tomada de decisão

Fonte: Elaborado por autora

Quadro 5 – Descrição das Variáveis (cont.)

Dimensão	Categoria	Variáveis	Descrição/Afirmativa
Acesso a informação	Formal	FORM 9	Eu considero que a consulta de documentos formais (regimento, estatuto atas, relatórios) é o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa.
		FORM 6	Eu considero importante que as atividades da gestão (diretoria, conselho outros) sejam informadas aos cooperados via documentos (relatórios, comunicados escritos, e outros).
	Informal	INF8	Eu considero que as conversas pessoais com outros cooperados são o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa
Obtenção de Conhecimento	Formal	FORM4	Eu considero que a melhor forma de obter conhecimento (técnico, mercado, inovações...) é através de cursos e palestras formais.
	Informal	INF6	Eu considero que a melhor forma de se obter conhecimento (técnicas produtivas, inovações...) é através das conversas informais com o técnico ou com outros cooperados

Fonte: Elaborado por autora.

Em um segundo momento, visando responder o objetivo *c) analisar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança, formal e informal*, com o intuito de verificar possível correlação de perfil com a valorização de elementos de governança, foram também propostas as variáveis apresentadas no Quadro 6.

As variáveis pautaram-se nos estudos apresentados por Feng e Hendrikse (2011), que avaliaram em suas amostras de cooperativas algumas características como idade, gênero, tipo de produção entre outros.

Quadro 6- Descrição das variáveis de perfil correlacionadas.

VARIAVÉIS:	DESCRIÇÃO/AFIRMATIVA:
Idade	Idade do cooperado respondente
Tempo de Associação	Há quanto tempo o cooperado é associado da cooperativa
Distância da cooperativa	Distância da propriedade do cooperado em relação à cooperativa
Tamanho de propriedade	Tamanho da Propriedade (cooperado respondente)
Eu tenho plena confiança nas ações/conduas dos demais cooperados	Relação de confiança que o cooperado respondente tem nos demais cooperados

Fonte: Elaborada por autora.

A variável “Idade” visa verificar se associados mais jovens tendem a valorizar mais aspectos formais, baseado na possibilidade de terem tido maior acesso a informações e educação do que associados mais velhos, o que permitiria valorizar mais a adoção de elementos de governança para profissionalização da cooperativa.

A variável “Tempo de Associação” foi proposta visando identificar se o fato de pertencer há mais tempo na cooperativa pode acarretar em maior confiança por parte do associado e, portanto, maior valorização dos elementos informais de governança.

Por outro lado, a variável “Distância da Propriedade” pretende verificar se os associados localizados mais distantes tendem a valorizar mais a adoção de elementos formais de governança. Pressupõe-se que distâncias maiores inibem as visitas pessoais à cooperativa e a presença em reuniões formais e informais.

Já as variáveis relacionadas a “Confiança” partem do pressuposto de que associados que demonstrem maior confiança nos demais membros assim como nos, valorizem mais a adoção de elementos informais de governança.

3.3 Coleta de Dados

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. Este roteiro encontra-se no apêndice A.

Para a caracterização das variáveis da pesquisa, foi desenvolvido um questionário, direcionado aos associados da cooperativa. A aplicação do questionário ocorreu no período de novembro à dezembro 2017 em dois momentos específicos. Num primeiro momento, alguns questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora na ocasião de um encontro social promovido mensalmente pela cooperativa, um “café da manhã” coletivo. Num segundo momento, questionários foram aplicados pessoalmente em visitas às propriedades acompanhadas do técnico rural da cooperativa.

O questionário (Apêndice B) está estruturado em 3 blocos voltados a caracterização das variáveis de “Perfil do Cooperado”, de “Valorização de elementos formais” e de “Valorização de elementos informais”.

As variáveis foram verificadas com base na Escala *Likert*, 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. A escala *Likert* foi desenvolvida por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de *Likert* consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas a sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância.

Para criar uma pergunta/afirmativa de escala é necessário desenvolver o texto da pergunta/afirmativa e definir quantidade de pontos na escala. Além disso, define-se o ponto mínimo (discordo totalmente) e o máximo (concordo totalmente), também é habitual criar afirmativas que tragam opiniões contrárias para que o questionário não fique tendencioso.

Neste trabalho adotou-se a escala em cinco pontos, sendo: 1- *discordo totalmente*, 2- *discordo em partes*, 3- *nem concordo nem discordo*, 4- *concordo em partes*, 5 *concordo totalmente*. Também foram realizadas afirmativas contrastantes entre os aspectos formais e informais.

3.4 Organização e Análise dos Resultados

Quanto ao tratamento dos dados, houve uma tabulação e sistematização no software Excel versão 2013, depois do período de coleta que permitiu a análise das informações.

Análise dos resultados deu-se de forma descritiva caracterizando a cooperativas através de gráficos e por seguinte houve uma a análise também descritiva da relação formal e informal dos mecanismos de governança derivado dos dados coletados pelo questionário, com o intuito de atender o objetivo a) *identificar a valorização dos mecanismos de governança, formal e informal, pelo cooperado*.

Para atender o objetivo b) *verificar a proximidade dos índices, formal e informal, de valorização dos mecanismos de governança*, realizou-se a análise do resultado através de teste de hipóteses de distribuição T-student, a inferência estatística é dividida em dois grandes tópicos: a estimação de parâmetros de uma população e os testes de hipóteses. No desenvolvimento dos métodos da estatística moderna, as primeiras técnicas de inferência que apareceram foram as que faziam diversas hipóteses sobre a natureza da população da qual se extraíram os dados. Como os valores relacionados com a população

são denominados “parâmetros”, tais técnicas estatísticas foram denominadas de paramétricas.

Nas ciências do comportamento, efetua-se levantamentos a fim de determinar o grau de aceitação de hipóteses baseadas em teorias do comportamento. Formulada uma determinada hipótese particular é necessário coletar dados empíricos e com base nestes dados decide-se então sobre a validade ou não da hipótese.

A decisão sobre a hipótese pode levar a rejeição, revisão ou aceitação da teoria que a originou. Para se chegar à conclusão que uma determinada hipótese deverá ser aceita ou rejeitada, baseado em um particular conjunto de dados, é necessário dispor de um processo objetivo que permita decidir sobre a veracidade ou falsidade de tal hipótese. A objetividade deste processo deve ser baseada na informação proporcionada pelos dados, e como estes dados, em geral, envolvem apenas parte da população que se pretende atingir, no risco que se está disposto a correr de que a decisão tomada não esteja correta.

Neste trabalho o teste de hipótese tem por objetivo comparar a valorização entre os mecanismos formais e informais, que neste caso engloba-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.

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,

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu_{FORM} \neq \mu_{INF} \\ H_1: \mu_{FORM} = \mu_{INF} \end{array} \right.$$

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

1ª passo: Média aritmética das variáveis

$$\Sigma (FORM1 + \dots + FORM9)$$

$$\sum (\text{INF1} + \dots + \text{INF8})$$

8

2ª passo: Cálculo dos índices:

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

Onde: M_{form} = maior valor da média aritmética das respostas da escala likert de FORM1 até FORM9 e m_{form} = menor valor da média aritmética da escala likert de FORM1 até FORM9.

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

Onde: M_{inf} = maior valor da média aritmética da escala likert de INF1 até INF8 e m_{inf} = menor valor da média aritmética da escala likert de INF1 até INF8 .

Enfim para última análise, buscando atender o objetivo c) *analisar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança, formal e informal* adotou-se a execução de correlações, através do software Excel versão 2013 , que verifica se algumas características do perfil do cooperado relaciona-se com a valorização dos mecanismos formais e informais segundo o modelo de análise de redes colaborativas proposto no Milagres et al. (2016), reflete que a combinação entre os elementos antecedentes que influenciam na emergência da rede e torna-se necessária a estruturação das interações entre os atores, para que se garanta o seu funcionamento.

Assim, estabelecer uma estrutura de governança é a condição indispensável para o alcance dos resultados pretendidos. Esse processo inclui sua estrutura, contrato processos e outros elementos intangíveis. As correlações realizadas neste trabalho foram realizadas entre as variáveis de perfil e os índices INDFORM e INDINF, conforme quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Resumo das variáveis correlacionadas.

Correlação INDFORM	VARIAVÉIS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL	Correlação INDINF
	Idade	
	Há quanto tempo é associado (Anos)	
	Qual distância da cooperativa (KM)	
	Tamanho da Propriedade (Hectares)	
	Eu tenho plena confiança nas ações/conduita dos demais cooperados	

Fonte: Elaborado por autora.

O quadro 8, reflete resumidamente os objetivos, procedimento de análise e instrumento de coleta utilizados nesta dissertação.

Quadro 8 – Resumo dos objetivos, procedimentos de análise e instrumento de coleta.

Objetivo	Procedimento de análise	Instrumento de Coleta
a) identificar a valorização dos mecanismos de governança, formal e informal, pelo cooperado	Estatística descritiva , gráficos, figuras e tabelas.	Questionário
b) verificar a proximidade dos índices de valorização dos mecanismos de governança formal e informal	Teste de hipótese , diferença das médias , Distribuição T-student	
c) analisar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança, formal e informal	Correlações entre as variáveis de perfil e os índices INDFORM e INDINF	

Fonte: Elaborado por autora.

4. Resultados e Discussões:

Este capítulo apresenta, inicialmente, a Caracterização do Caso (Cooperativa) seguida da Caracterização da Amostra (cooperados respondentes). Como já explicado no capítulo 3 (procedimentos metodológicos), a caracterização da cooperativa foi desenvolvida com base em informações obtidas de dados secundários e de entrevista com o Diretor-Presidente da cooperativa. Já as características ou perfil dos respondentes do questionário foram obtidas das questões do Bloco 1 questionário aplicado.

Os itens seguintes apresentam os demais resultados associados aos objetivos específicos definidos no capítulo da Introdução deste trabalho, conforme descrito abaixo:

1. Descrever a valorização dos mecanismos de governança, formal e informal, pelo cooperado:

os resultados foram obtidos a partir da compilação das informações obtidas por meio do questionário proposto no Anexo B. Cada uma das variáveis de pesquisa fora analisada segundo Análise Estatística Descritiva, visando identificar uma possível predominância de comportamento entre os respondentes. Com base na adoção da Escala de Verificação de Likert, buscou-se apresentar conjuntamente os resultados das variáveis nas categorias formal e informal, na lógica de checar as contraposições.

2. Verificar a proximidade dos índices, formal e informal, de valorização dos mecanismos de governança:

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 à uma Análise Estatística de Teste de Hipóteses de distribuição T 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.

3. Analisar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança formal e informal:

os resultados obtidos para cada variável por respondente foram confrontados com algumas características do perfil dos cooperados apresentadas no item Caracterização da Amostra, a saber: idade, tempo de associação, distância da propriedade, tamanho da propriedade, confiança entre os membros. Para tal, foi utilizada a análise estatística de correlação

4.1 Características Gerais da Cooperativa:

As informações apresentadas neste item foram obtidas em entrevista com o diretor-presidente da cooperativa, realizada em setembro de 2017. Por respeito a privacidade da organização, optou-se pela não identificação da cooperativa e dos cooperados. Assim, nominaremos a organização por Cooperativa.

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.

A criação da cooperativa ocorreu, conforme relato do dirigente, por uma questão de necessidade dos seus fundadores em buscar alternativa ao fechamento da cooperativa a qual participavam no interior paulista, ocasionado por dificuldades de acesso a mercado. Como o grupo fundador já conhecia o modelo cooperativista e se sentiam confortáveis com o negócio, acabaram se aliando e fundado esta outra Cooperativa.

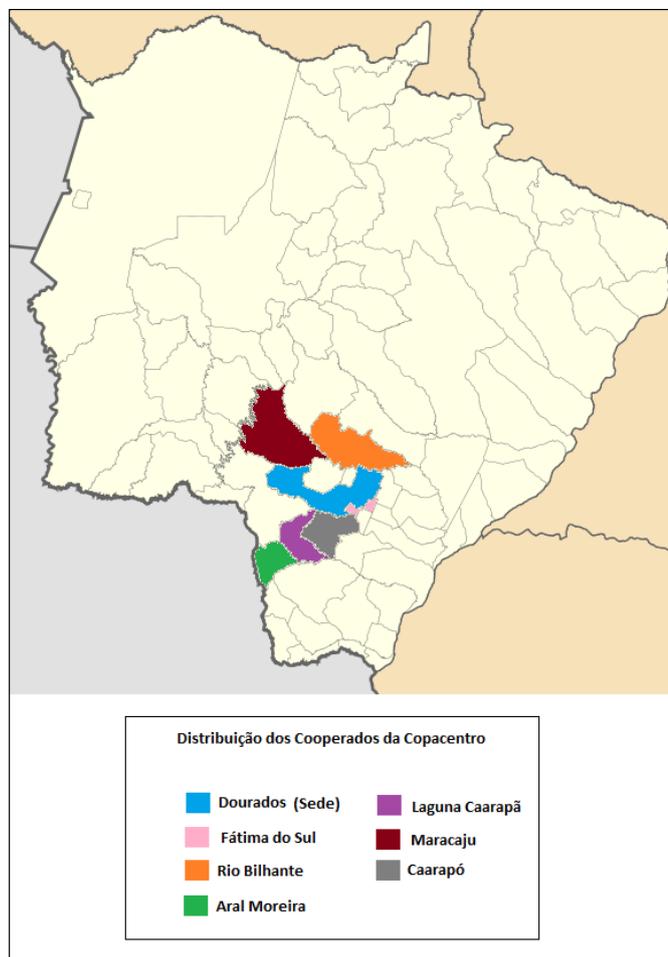
As principais razões que motivaram os produtores a se associarem abrangem a otimização de suas atividades individuais, principalmente em relação ao armazenamento, além da obtenção das facilidades na aquisição de insumos e assistência técnica. A cooperativa apresenta as seguintes diretrizes estratégicas:

- Missão: Estimular e promover o desenvolvimento progressivo da Agropecuária e das atividades de caráter comum buscando sustentabilidade ambiental, além da defesa de interesse dos cooperados com base na colaboração recíproca, no profissionalismo e na excelência dos serviços.
- Visão: Ser reconhecida pela excelência na promoção do cooperativismo como instrumento de desenvolvimento econômico e da satisfação dos seus cooperados, colaboradores e clientes.
- Valores: Transparência, ética, seriedade, credibilidade, profissionalismo, humildade, dedicação visando excelência e comprometimento, persistência e busca pela inovação.

Embora a sede da cooperativa encontra-se no município de Dourados-MS, a mesma possui cooperados de outras localidades próximas como: Laguna Caarapã,

Maracaju, Rio Brillhante, Fátima do Sul, Caarapó, Aral Moreira (figura 14). Essas cidades encontram-se num raio médio de 80 km de Dourados.

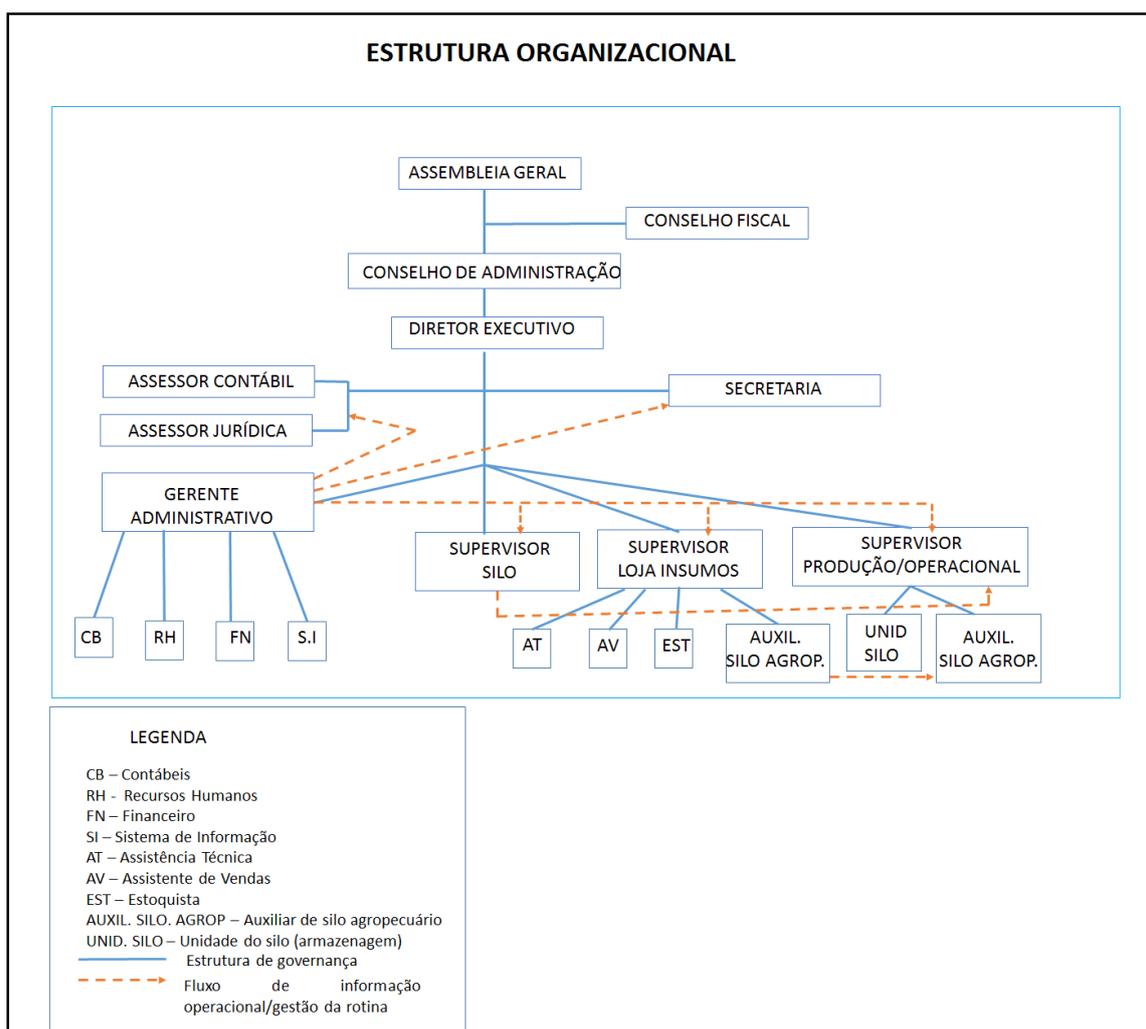
Figura 14 – Distribuição dos cooperados da Cooperativa em Mato Grosso do Sul



Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente, a cooperativa adotou uma gestão centralizada apenas no conselho de administração, sem a existência de uma diretoria executiva. A partir de 2014 houve uma mudança ocasionada pelo entendimento dos dirigentes que os conselheiros deveriam ficar responsáveis, especialmente, pela questão representativa da cooperativa enquanto a gestão executiva deveria ser exercida por uma diretoria executiva. A configuração atual da estrutura organizacional é apresentada na figura 15.

Figura 15 – Estrutura Organizacional Cooperativa Agropecuária



Fonte: Elaborada por autora.

Neste caso, observa-se que a cooperativa se encaixa no modelo 2 de governança de cooperativas proposto por Costa (2010), apresentado no capítulo 2.1 *Cooperativas Agropecuárias e seus elementos de Governança*, o qual apresenta quatro instâncias principais na sua estrutura: 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. Destacando-se seus objetivos tem-se:

- O estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas, de caráter comum.
- A produção e comercialização de produtos agrícolas e pecuários nos mercados, nacionais ou internacionais.

As ações necessárias para à consecução dos seus objetivos, previstas no estatuto, são apresentadas a tabela 2.

Tabela 2– Ações previstas no Estatuto da Cooperativa

a)	Transportar, do local de produção para as suas dependências os produtos de origem vegetal ou animal de seus associados;
b)	Classificar, padronizar, depositar, armazenar, beneficiar, industrializar e registrar, marcas de tais produtos;
c)	Adquirir e instalar armazém na medida em que o interesse social o aconselhar, gêneros alimentícios, artigos de uso doméstico e pessoal para fornecimento dos associados, assim como implementos, máquinas agrícolas, ferramentas, instrumentos e apetrechos agro pastoris, toda espécie de utilidades, pneus, câmaras, combustíveis e lubrificantes, fertilizantes, inseticidas, fungicidas, produtos veterinários, sementes e mudas, rações e corretivos, nos mercados nacionais e internacionais;
d)	Viabilizar produção, industrialização, beneficiamento e embalagem de artigos destinados ao abastecimento dos seus associados;
e)	Fazer adiantamento em dinheiro sobre o valor dos produtos recebidos dos associados ou que estejam em fase de produção
f)	Instalar seção de consumo para fornecimento de gêneros alimentícios, perfumarias, bebidas, panificadoras, confecção;
g)	Obter recursos para fazer os financiamentos de custeio de lavouras e investimentos, para associados, pelo repasse de Crédito Rural, na medida que for possível, e que o interesse social aconselhar
h)	Efetuar atividade como “ARMAZÉM GERAL” nos termos das Leis nº11.076/1994 e 9.973/2000 para os produtos dos associados conservados em armazéns próprios da sociedade, arrendados, locados ou sublocados, bem como realizar outras operações de acordo com a legislação específica;
i)	Efetuar atividade como “ARMAZÉM GERAL” nos termos das Leis nº11.076/1994 e 9.973/2000 para os produtos dos associados conservados em armazéns próprios da sociedade, arrendados, locados ou sublocados, bem como realizar outras operações de acordo com a legislação específica;
j)	Instalar armazéns para recebimento de produtos entregues pelos associados, bem como escritórios e depósitos para os seus serviços e os aparelhamentos para beneficiamento dos produtos, se necessários; como também para a consecução dos serviços de compra comum, a Sociedade poderá manter armazéns e estabelecer convênios com firmas e entidades, para fornecimento aos associados, bem como instalar máquinas e aparelhamentos de beneficiamento e industrialização

Fonte: Elaborado por autora.

Tabela 2 – Ações prevista no Estatuto da Cooperativa (cont.)

k)	Instalar seção de consumo para fornecimento de gêneros alimentícios, perfumarias, bebidas, panificadoras, confeitaria;
l)	Obter recursos para fazer os financiamentos de custeio de lavouras e investimentos, para associados, pelo repasse de Crédito Rural, na medida que for possível, e que o interesse social aconselhar;
m)	Efetuar atividade como “ARMAZÉM GERAL” nos termos das Leis nº11.076/1994 e 9.973/2000 para os produtos dos associados conservados em armazéns próprios da sociedade, arrendados, locados ou sublocados, bem como realizar outras operações de acordo com a legislação específica;
n)	Instalar armazéns para recebimento de produtos entregues pelos associados, bem como escritórios e depósitos para os seus serviços e os aparelhamentos para beneficiamento dos produtos, se necessários; como também para a consecução dos serviços de compra comum, a Sociedade poderá manter armazéns e estabelecer convênios com firmas e entidades, para fornecimento aos associados, bem como instalar máquinas e aparelhamentos de beneficiamento e industrialização

Fonte: Elaborada por autora.

Embora a cooperativa preveja em seu estatuto ações de comercialização e industrialização, essas atividades, como relatada em entrevista pelo 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.

Além disso, o artigo 3º do estatuto registra que a cooperativa também deve promover conhecimentos técnicos e científicos ou serviços que venham melhorar a produtividade, as condições de trabalho e de vida dos associados e familiares.

Este propósito é atendido por meio de reuniões mensais, conhecidas como “cafés da manhã”, onde há uma interação social e técnica entre os associados e gerentes da cooperativa, além disso há também os serviços de assistência técnica que é a visita de um técnico, normalmente agrônomo às propriedades rurais dos associados para acompanhar o plantio e colheita dos produtores.

De forma mais sucinta os serviços existentes e prestados pela cooperativa aos seus associados são:

- **Armazenagem:** a armazenagem da produção de grãos dos associados.
- **Venda de insumos agrícolas:** comercialização aos cooperados de produtos como defensivos agrícolas, adubos, fertilizantes e sementes. A loja se localiza na sede da cooperativa em Dourados-MS. Segundo o diretor presidente, em algumas reuniões informais, como os “cafés da manhã”, a cooperativa permite que os fornecedores de insumos apresentem seus produtos aos cooperados.
- **Assistência técnica:** realizada pelo técnico contratado, normalmente agrônomo, que visita as propriedades e orienta a aplicação de fertilizantes, o plantio de sementes e até o uso de maquinário, além de acompanhar a produção quanto a infestação de pragas.
- **Comercialização:** essa atividade ocorre em menor escala, consistindo na limpeza dos grãos de milho ou soja bruta, há um pré-preparo dos produtos e posteriormente a intermediação da venda das sacas de milho e soja dos cooperados.

Ressalta-se ainda que a cooperativa não possui processos de trabalho padronizados e documentados formalmente.

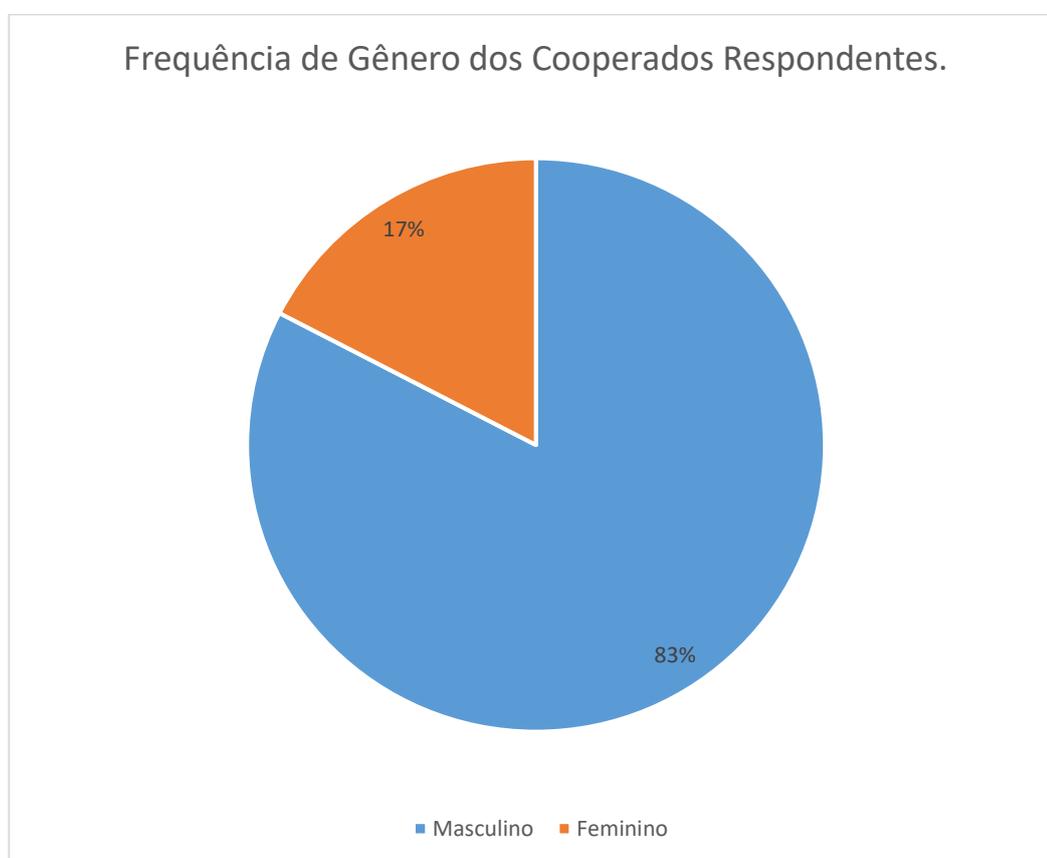
Diante da necessidade de um mínimo controle, principalmente quanto ao serviço realizado no silo, instituiu-se um procedimento de preenchimento de um documento com informações básicas, quantidade entregue e identificação do associado que está usufruindo do serviço de armazenagem, sendo um controle bem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

4.2 Caracterização dos Cooperados da Amostra

Esse tópico tem por objetivo apresentar algumas características dos cooperados que participaram da pesquisa, obtidas por meio do questionário aplicado. A amostra foi de 23 cooperados que possuem maior atividade social junto a cooperativa e foram sugeridos pelo diretor presidente a serem entrevistados.

Quanto ao gênero dos cooperados respondentes verificou-se a distribuição conforme o gráfico1. Observa-se que há um destaque maior para o gênero masculino. Entretanto, é importante ressaltar que a cooperativa possui um grupo de mulheres intitulado “departamento de feminino”, composto por esposas de associados, voltado à promoção de ações sociais como viagens, eventos informais, festas, campanhas de doações, entre outras. Este fato ilustra a existência de ações voltadas ao relacionamento social e informal entre os cooperados.

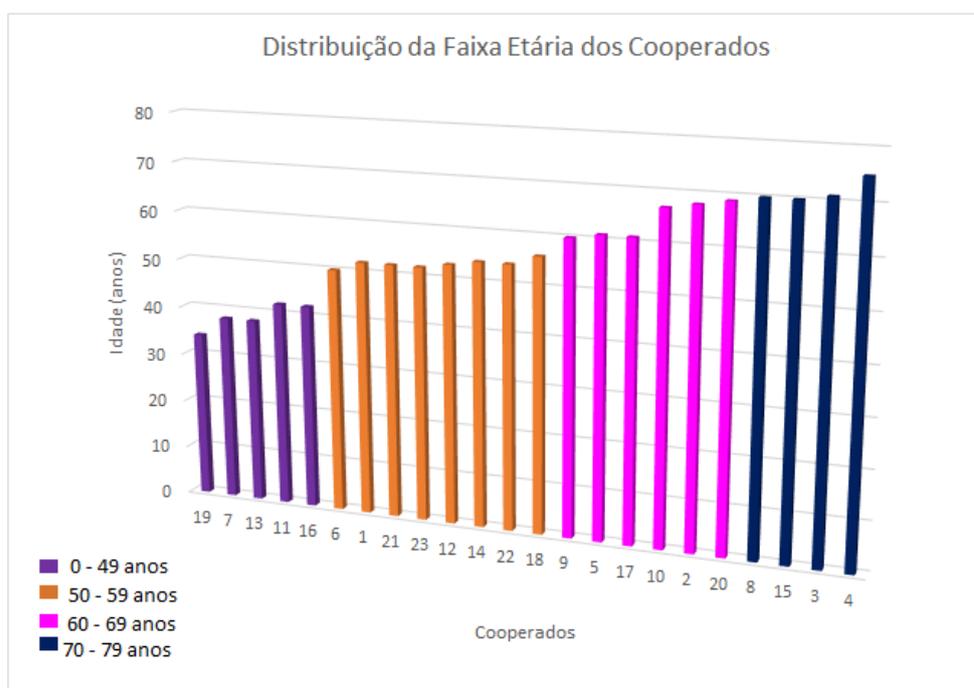
Gráfico 1 – Frequência de Gênero dos Cooperados Respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando-se a faixa etária dos cooperados respondentes do questionário (gráfico 2), verifica-se que a faixa entre 50 a 59 anos possui maior frequência, seguida da faixa entre 60 a 69 anos. A média de idade dos respondentes é de 56 anos, segundo a percepção do diretor-presidente, os associados apresentam um perfil etário mais avançado, decorrente, em parte, do fato dos mais jovens não terem tanto interesse em ser membro da cooperativa. Este é um desafio a ser enfrentado para garantir a continuidade da cooperativa.

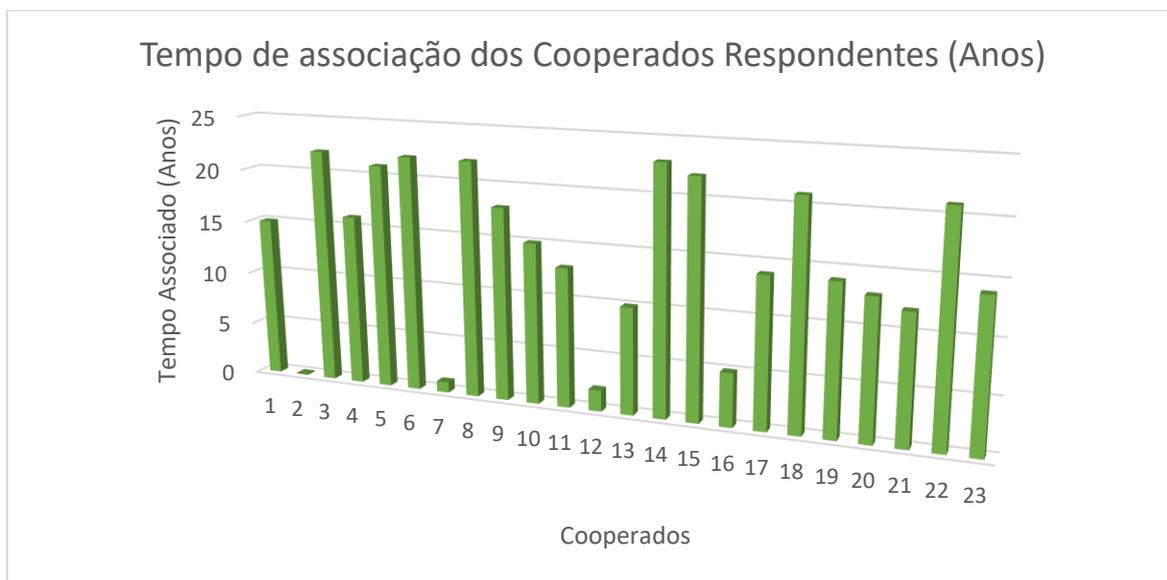
Gráfico 2 – Distribuição da Faixa Etária dos Cooperados da Cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao tempo de associação dos cooperados, a média de respostas dos questionários sinalizou um tempo médio de 15 anos de associação (gráfico 3). Considerando-se que a cooperativa possui 22 anos de existência, pressupõe-se que os entrevistados possuem suficiente conhecimento sobre a cooperativa.

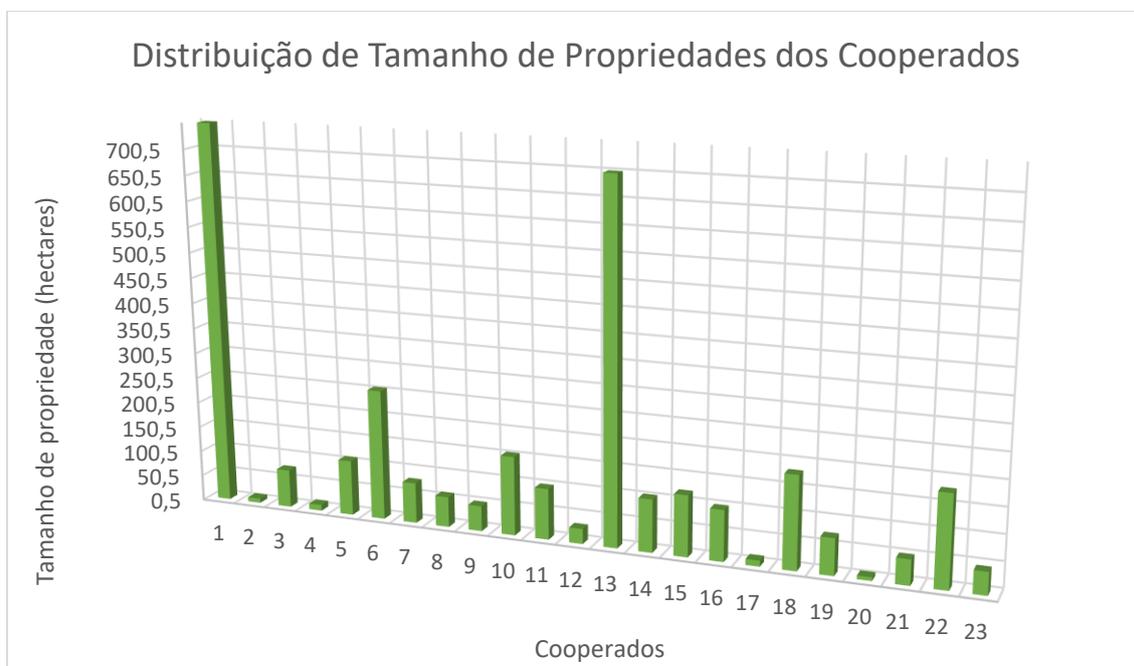
Gráfico 3 – Tempo de associação dos Cooperados Respondentes



Fonte: Elaborada por autora.

Com base na amostra de cooperados o tamanho médio das propriedades é de 147,43 hectares, o menor tamanho de 7,5 hectares e maior de 780 hectares.

Gráfico 4 – Distribuição de Tamanho de Propriedades dos Cooperados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o diretor-presidente a cooperativa é composta por pequenos e médios produtores com tamanho médio de propriedade de 50 hectares. De fato, os casos extremos, como os encontrados na amostra, são poucos, por isso a média da amostra relatou-se acima da percepção do diretor presidente.

Quanto à distância (em km) entre a propriedade do cooperado a sede da cooperativa no município de Dourados-MS, identificou-se na amostra uma distância média de 23 km e uma distribuição conforme gráfico 5.

Vale ressaltar que embora não haja nenhum entrevistado com propriedade que distam acima de 50 km, a cooperativa conta com associados localizados mais distantes, visto que a cooperativa possui cooperados em municípios nem raio médio de 80 km.

Gráfico 5 – Distância entre a propriedade dos cooperados e a sede da cooperativa.



Fonte: Elaborada por autora.

A seguir serão apresentadas outras informações complementares, associadas ao posicionamento dos cooperados da amostra com relação a aspectos de envolvimento na cooperativa.

Quanto a participação do cooperado em instâncias de gestão, membro da gestão ou do conselho, verificou-se que 61% já atuaram em alguma instância.

Quanto a participação em outra cooperativa, 58% dos associados da amostra relataram que participam. Entre os que não fazem parte de outra cooperativa, total de 11 cooperados, 64% não manifestaram interesse em ser membro de outra cooperativa e 36% relataram que tem interesse em fazer parte de outra cooperativa.

Quando questionados sobre sua função na cooperativa, entre as opções dono, cliente ou fornecedor, verificou-se que, embora com diferença mínima, existe um entendimento maior quanto ao papel de dono, seguido dos papéis de cliente e fornecedor. A tabela 3 apresenta.

Tabela 3 – Média e Moda de resposta quanto a função

Função	Média	Moda
Dono	4,173	5
Cliente	3,652	4
Fornecedor	3,6089	4

Fonte: Elaborada por autora.

Outro fator questionado foi quanto a priorização na armazenagem de produtos e na compra de insumos na cooperativa, obtendo-se os resultados apresentados na Tabela 4. Com pequena diferença, verificou-se uma concordância maior quanto ao uso do serviço de armazenagem.

Tabela 4 – Média e Moda de priorização quanto a utilização de serviços

Função	Média	Moda
Eu sempre priorizo a entrega de produtos a cooperativa.	4,565	5
Eu sempre priorizo a compra de insumos da cooperativa.	3,521	4

Fonte: Elaborada por autora.

Após essa descrição das características básicas quanto ao perfil dos cooperados respondentes, será apresentado no próximo tópico as preferências ou valorizações que os associados demonstraram quanto aos mecanismos de governança.

4.3 Resultados sobre Mecanismos Formais e Informais de Governança

Os resultados decorrentes do posicionamento dos entrevistados quanto as variáveis, representadas por questões afirmativas nas categorias Formais e Informais, foram analisadas quanto a frequência de respostas e serão apresentadas a seguir sob a forma de gráficos.

Serão apresentadas as pontuações individuais de cada entrevistado atribuídas às variáveis, assim como a distribuição da frequência das pontuações de todos os 23 respondentes.

- **Dimensão: Orientação da conduta dos membros**

Categoria Formal (variável FORM 1): *Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa que os direitos, deveres e regras de conduta dos associados sejam formalizados em documentos (estatutos, regimento, outros))*

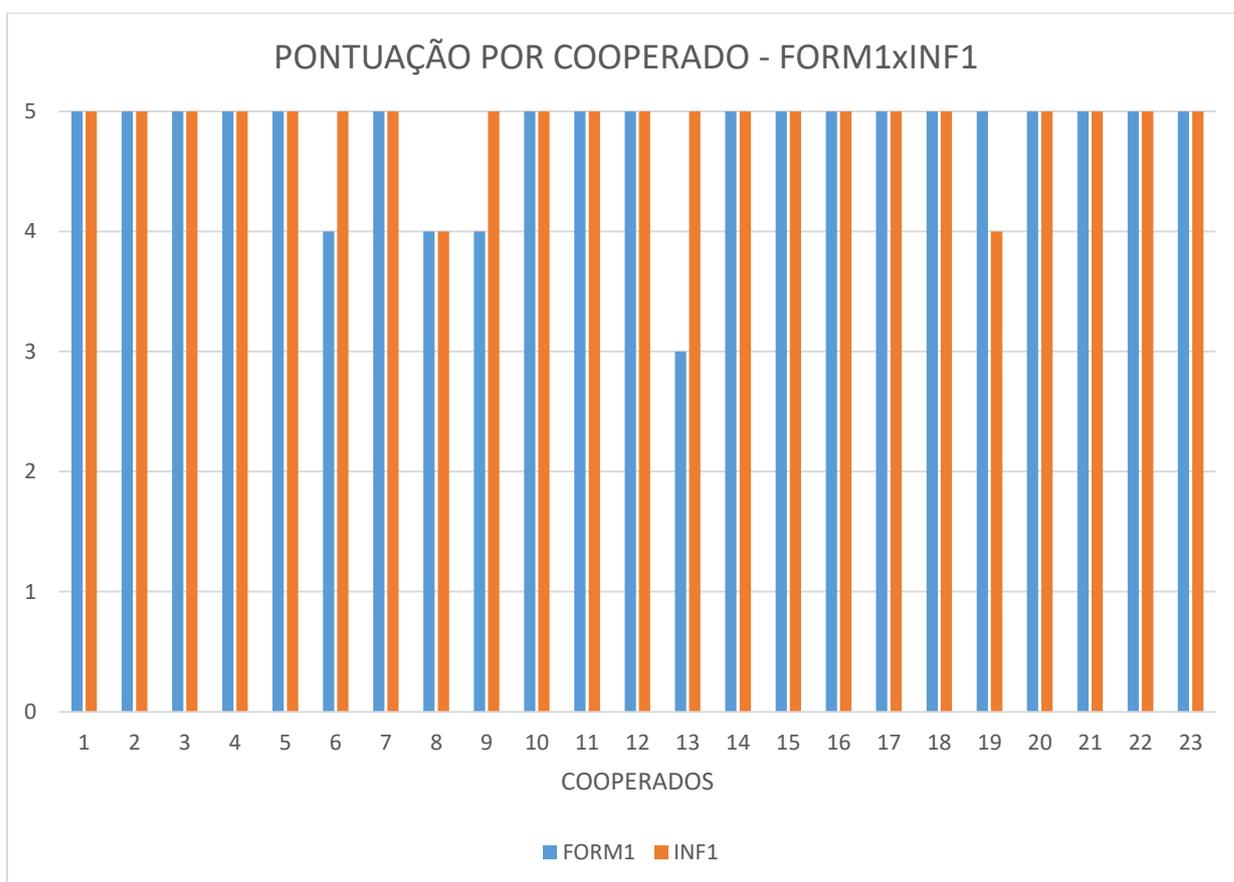
Categoria Informal (variável INF 1): *Eu considero que a confiança pessoal entre os cooperados é muito importante para o bom funcionamento da cooperativa*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 1 (*Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa que os direitos, deveres e regras de conduta dos associados sejam formalizados em documentos (estatutos, regimento, outros))*) e INF 1 (*Eu considero que a confiança pessoal entre os cooperados é muito importante para o bom funcionamento da cooperativa*) são apresentadas a seguir.

A análise das pontuações para cada variável (Gráfico 6) demonstra que não existe uma diferença expressiva entre o mecanismo formal e informal, de modo geral pode-se considerar que esses mecanismos FORM1 e INF1 são valorizados igualmente e são complementares, os cooperados respondentes consideram que tanto a confiança entre os cooperados quanto as regras bem formalizadas auxiliam para o bom funcionamento da cooperativa.

Três respondentes (6, 9 e 13) valorizaram mais a confiança pessoal do que a regramento formal e apenas 1 respondente (19) valorizou mais o formal do que o informal.

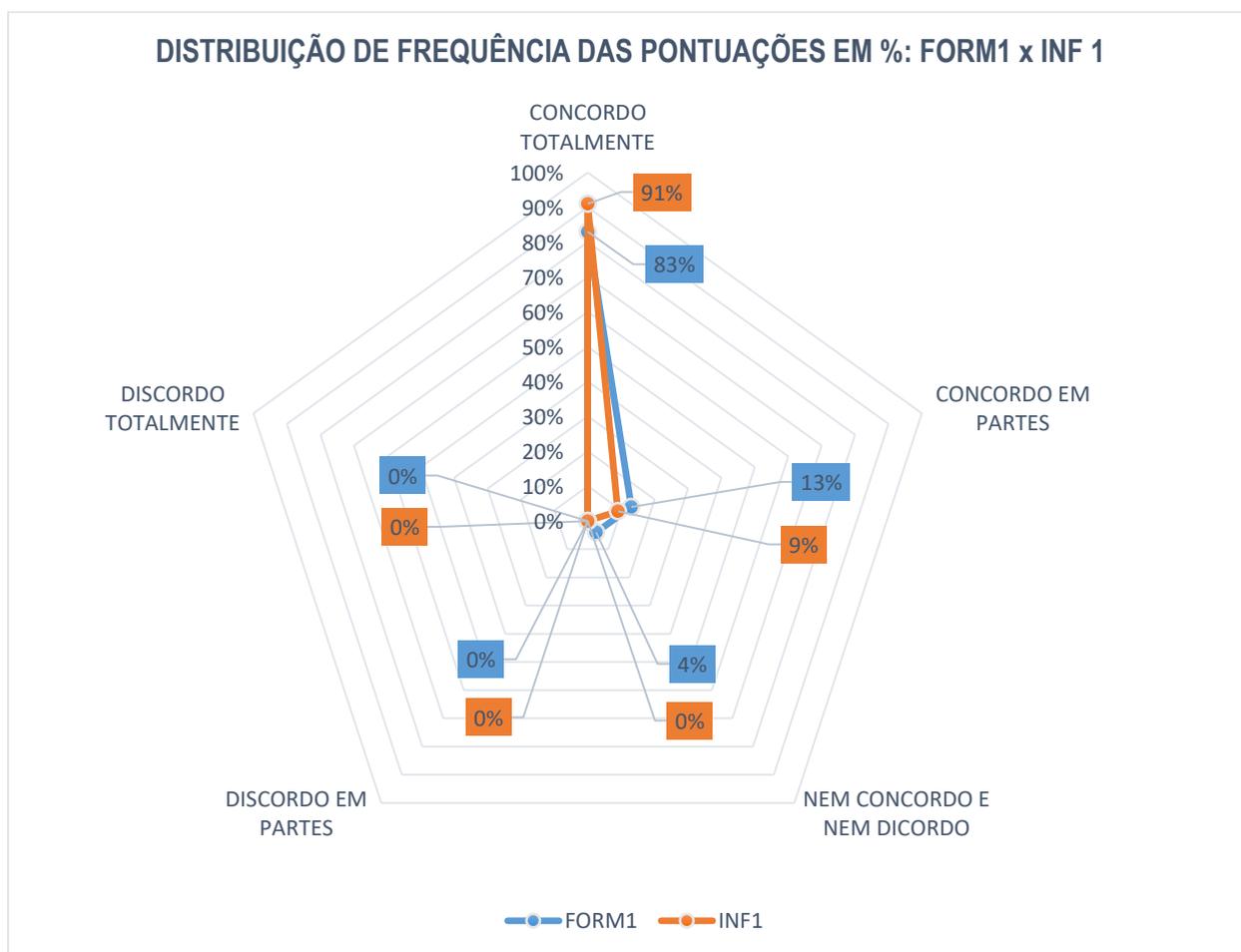
Gráfico 6: FORM1 x INF1 - Pontuação por cooperado



Fonte: Elaborada por autora.

O gráfico 7, apresenta as diferenças entre as frequências das pontuações para cada variável formal e informal. Percebe-se alta concentração de respostas “Concordo Totalmente” tanto na Form 1 (83%) quanto na Inf 1 (91%). Este resultado demonstra uma clara importância dada a confiança pessoal, além das regras formais.

Gráfico 7 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM1 x INF 1



Fonte: Elaborada por autora

- **Dimensão: Coordenação e Controle das ações realizadas**

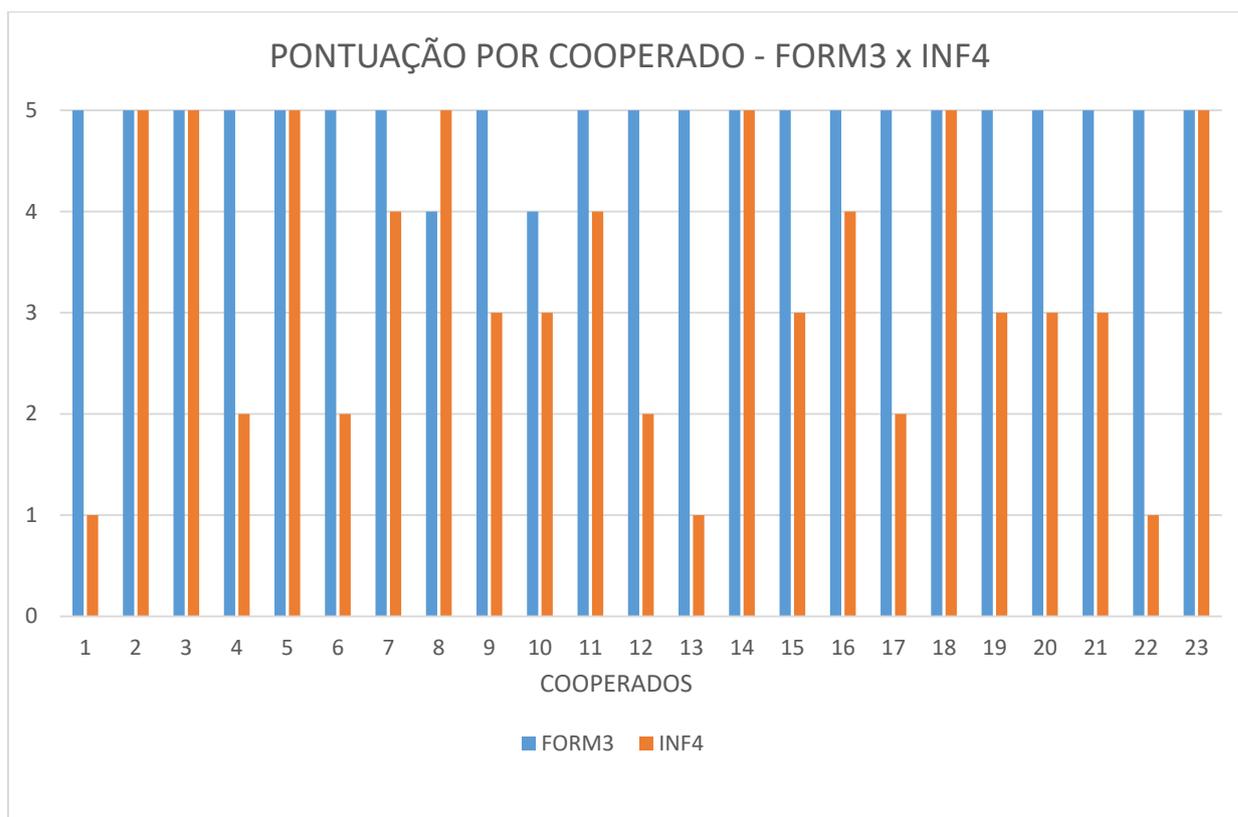
Categoria Formal (variável FORM 3): *Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa a utilização de controles formais na atividade de entrega de produtos para armazenagem*

Categoria Informal (variável INF 4): *Eu considero suficiente o controle informal verbal da atividade de entrega de produtos à cooperativa.*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 3 (*Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa a utilização de controles formais na atividade de entrega de produtos para armazenagem*) e INF 4 (*Eu considero suficiente o controle informal verbal da atividade de entrega de produtos à cooperativa*) são apresentadas a seguir.

As descrições das pontuações para as duas variáveis são apresentadas no Gráfico 8. Essas variáveis visam identificar se existe alguma posição predominante em relação a adoção de controle formais ou informais em atividades rotineiras da cooperativa. Sendo assim, verificou-se que existe uma predominância por controles formais.

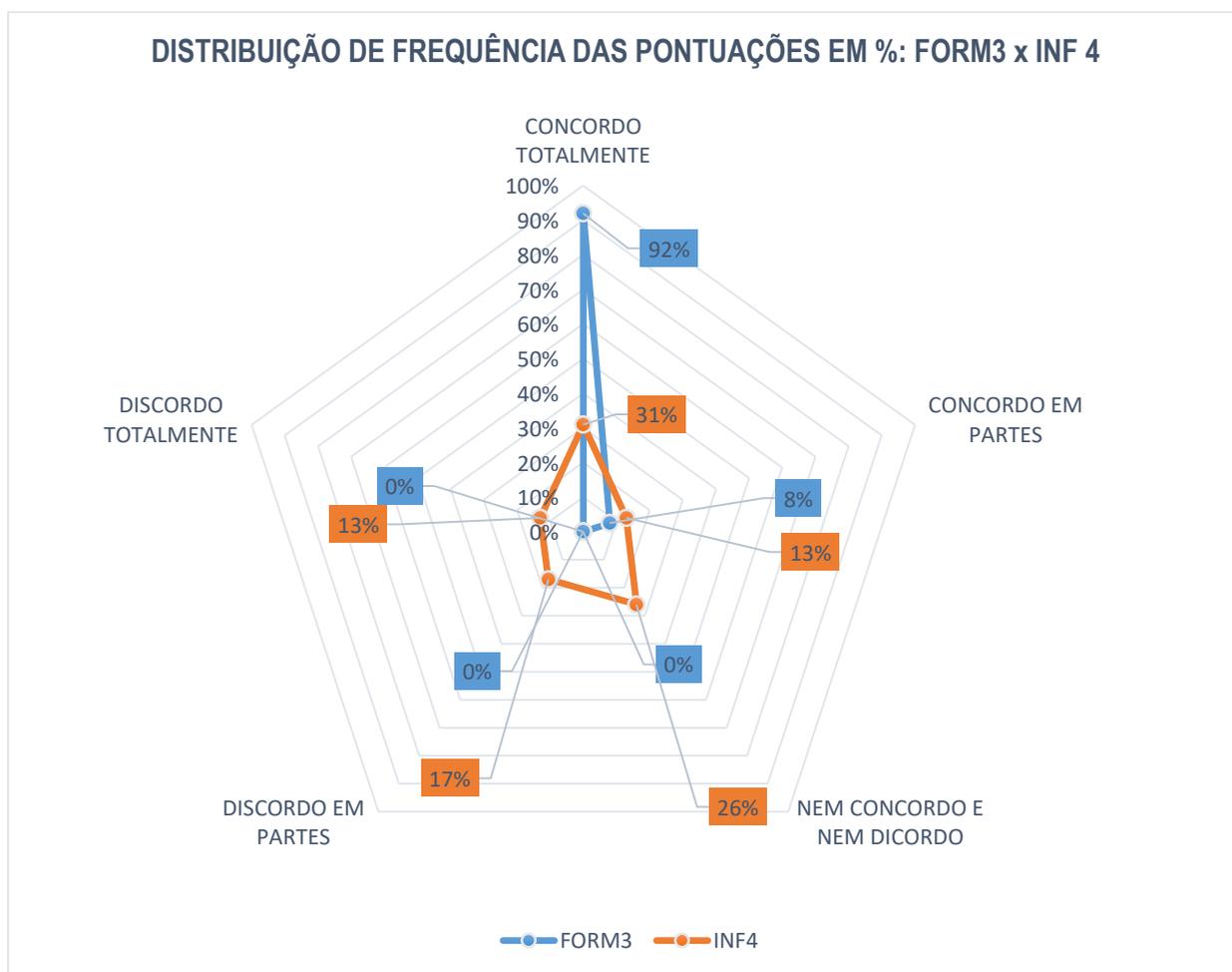
Gráfico 8: FORM3 x INF4 - Pontuação por cooperado



Fonte: Elaborada por autora

De fato, a variável FORM3 apresenta 92% de respostas do tipo “Concordo Totalmente”, contra apenas 31% da mesma resposta na variável INF4. Além disso, apenas a variável informal apresentou 30% de respostas do tipo “Descordo Totalmente”. A porcentagem de frequência de cada tipo de resposta para as duas variáveis é apresentada no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM3 x INF4



Fonte: Elaborada por autora

- **Dimensão: Obtenção de Conhecimento.**

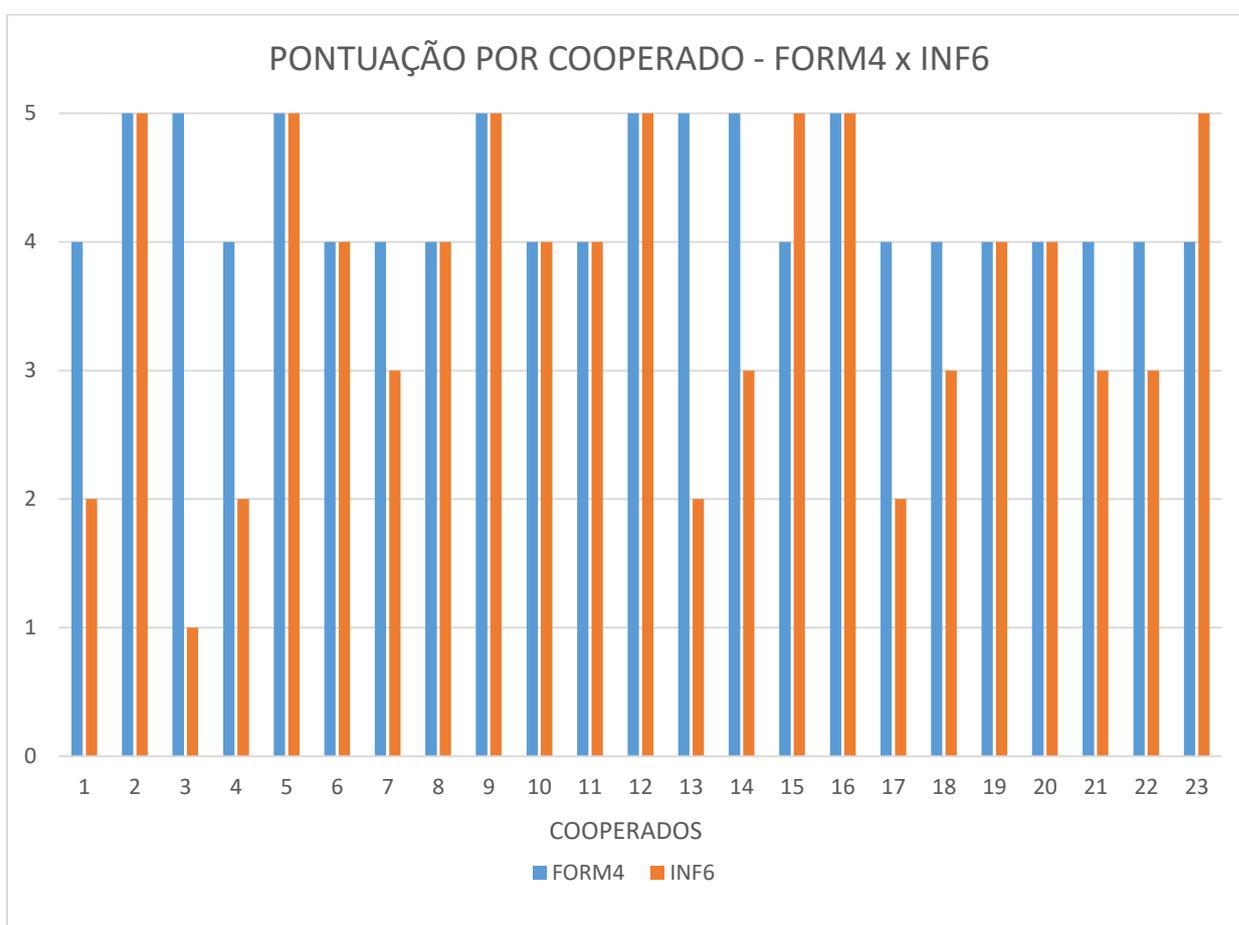
Categoria Formal (variável FORM 4): *Eu considero que a melhor forma de obter conhecimento (técnico, mercado, inovações.*

Categoria Informal (variável INF 6): *Eu considero que a melhor forma de se obter conhecimento (técnicas produtivas, inovações é através das conversas informais com o técnico ou com outros cooperados.*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 4 (*Eu considero que a melhor forma de obter conhecimento (técnico, mercado, inovações...) é através de cursos e palestras formais*) e INF 6 (*Eu considero que a melhor forma de se obter conhecimento (técnicas produtivas, inovações...) é através das conversas informais com o técnico ou com outros cooperados*) são apresentadas a seguir.

As descrições das pontuações para as duas variáveis são apresentadas no gráfico 10. Neste confronto das variáveis FORM4 e INF6, verifica-se uma preferência maior pela aquisição de conhecimento por meio de cursos e palestras formais (FORM4). Esta opção foi sinalizada apenas com respostas do tipo “Concordo totalmente” e “Concordo em partes”. Já a obtenção de conhecimento através de conversas informais com outros cooperados ou com o técnico da cooperativa (INF6), teve uma maior distribuição de respostas, o que pode ser um indicativo de que não há uma grande troca de informações técnicas entre os cooperados ou mesmo com o técnico.

Gráfico 10: FORM4 x INF6 - Pontuação por cooperado

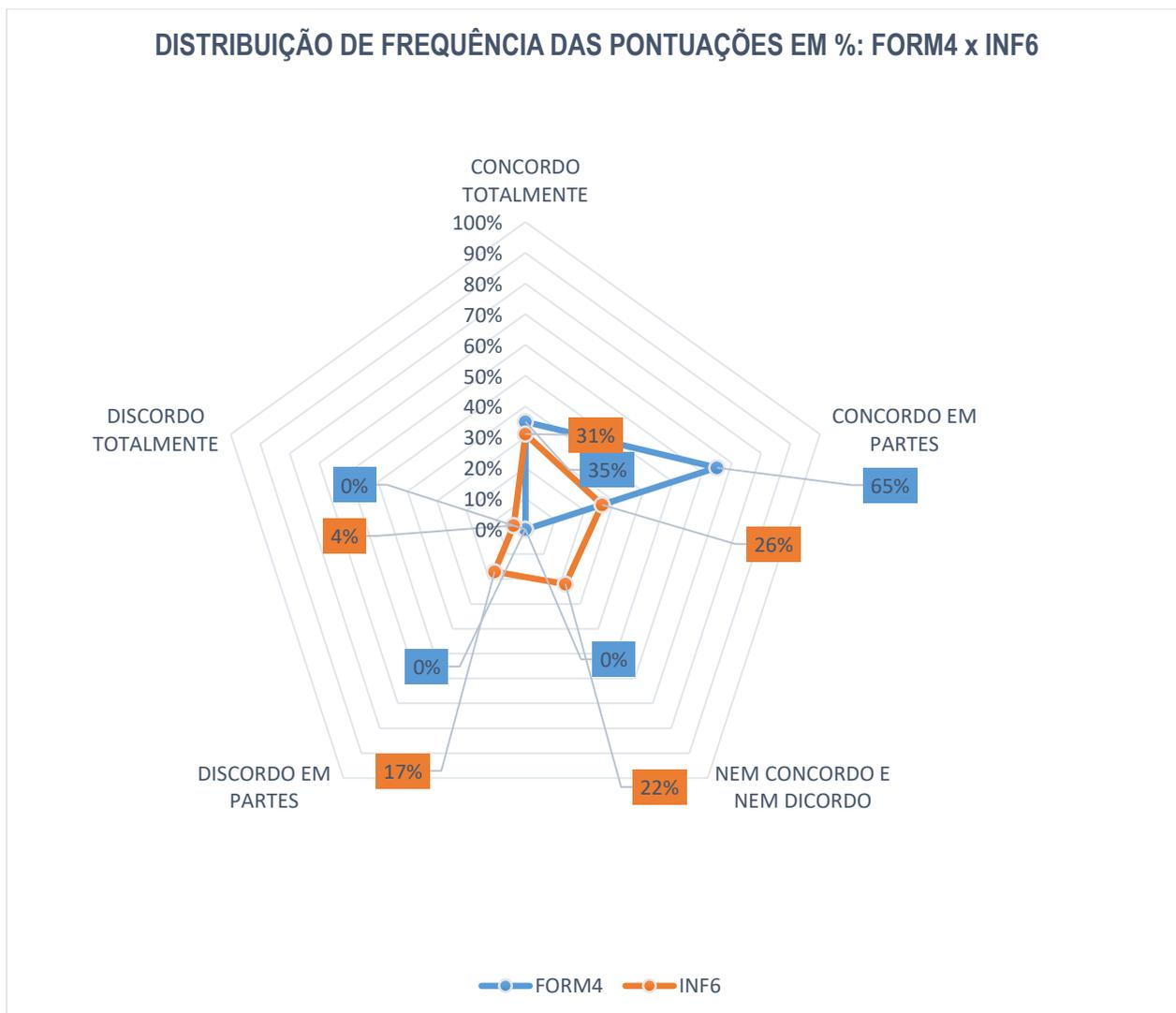


Fonte: Elaborada por autora

A porcentagem de frequência de cada tipo de resposta para as duas variáveis é apresentada no gráfico 11. Nota-se que a variável FORM4 distribuiu-se apenas nas maiores pontuações, 35% concordaram totalmente e 65% concordam parcialmente. Já a INF6 totalizou 57% de respostas nos tipos “Concordo totalmente” (31%) e “Concordo

em parte” (26%). Por outro lado, a INF6 apresentou um total de 21% de respostas nos tipos “Não Concordo” (4%) e “Discordo em partes” (17%).

Gráfico 11 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM4 x INF6



Fonte: Elaborada por autora

- **Dimensão: Resolução de Conflitos Internos**

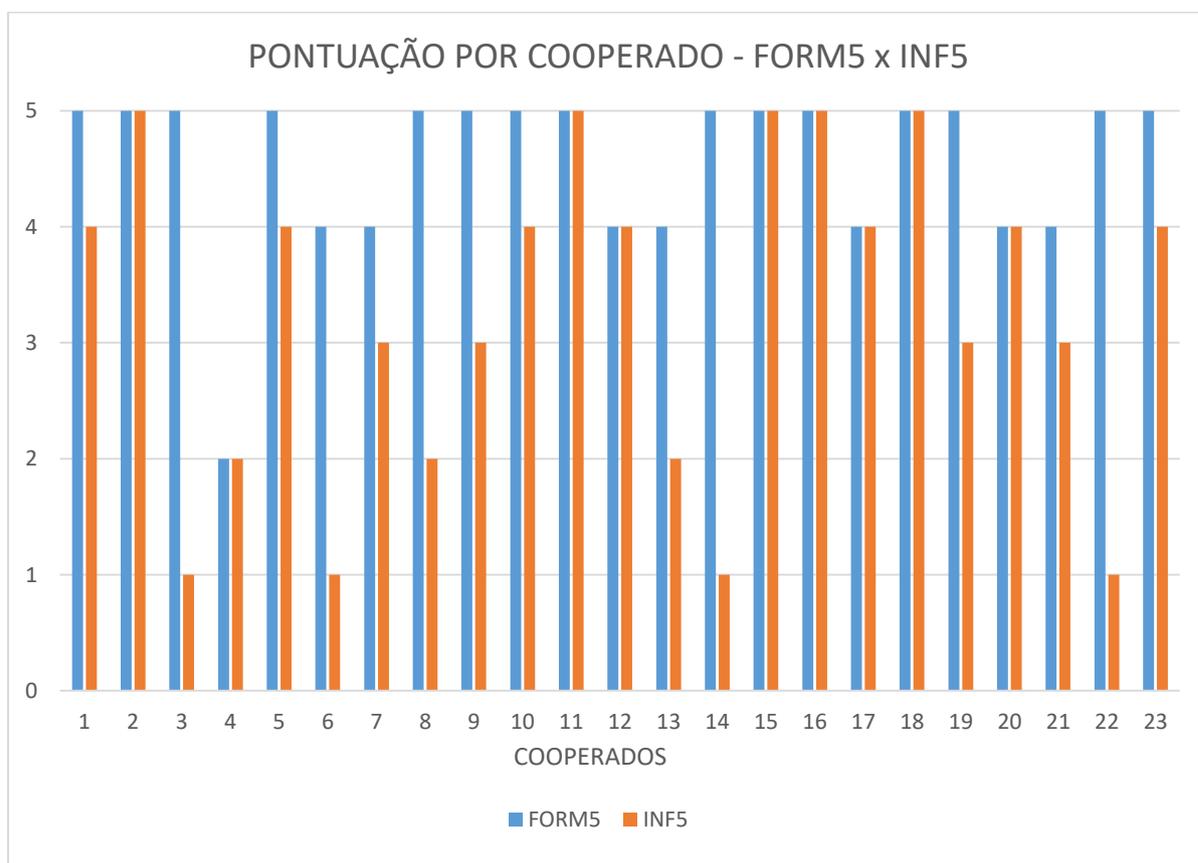
Categoria Formal (variável FORM 5): *Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em regras formalizadas (estatuto, regimento, etc.)*

Categoria Informal (variável INF 5): *Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em negociações pessoais (conversas, acordos verbais...)*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 5 (*Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em regras formalizadas (estatuto, regimento, etc.)*) e INF 5 (*Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em negociações pessoais (conversas, acordos verbais...)*) são apresentadas a seguir.

As descrições das pontuações para as duas variáveis são apresentadas no gráfico 12. Neste confronto das variáveis FORM5 e INF5, verifica-se uma predominância pela escolha de mecanismos formais na resolução de conflitos ao invés de negociações pessoais.

Gráfico 12: FORM5 x INF5 - Pontuação por cooperado

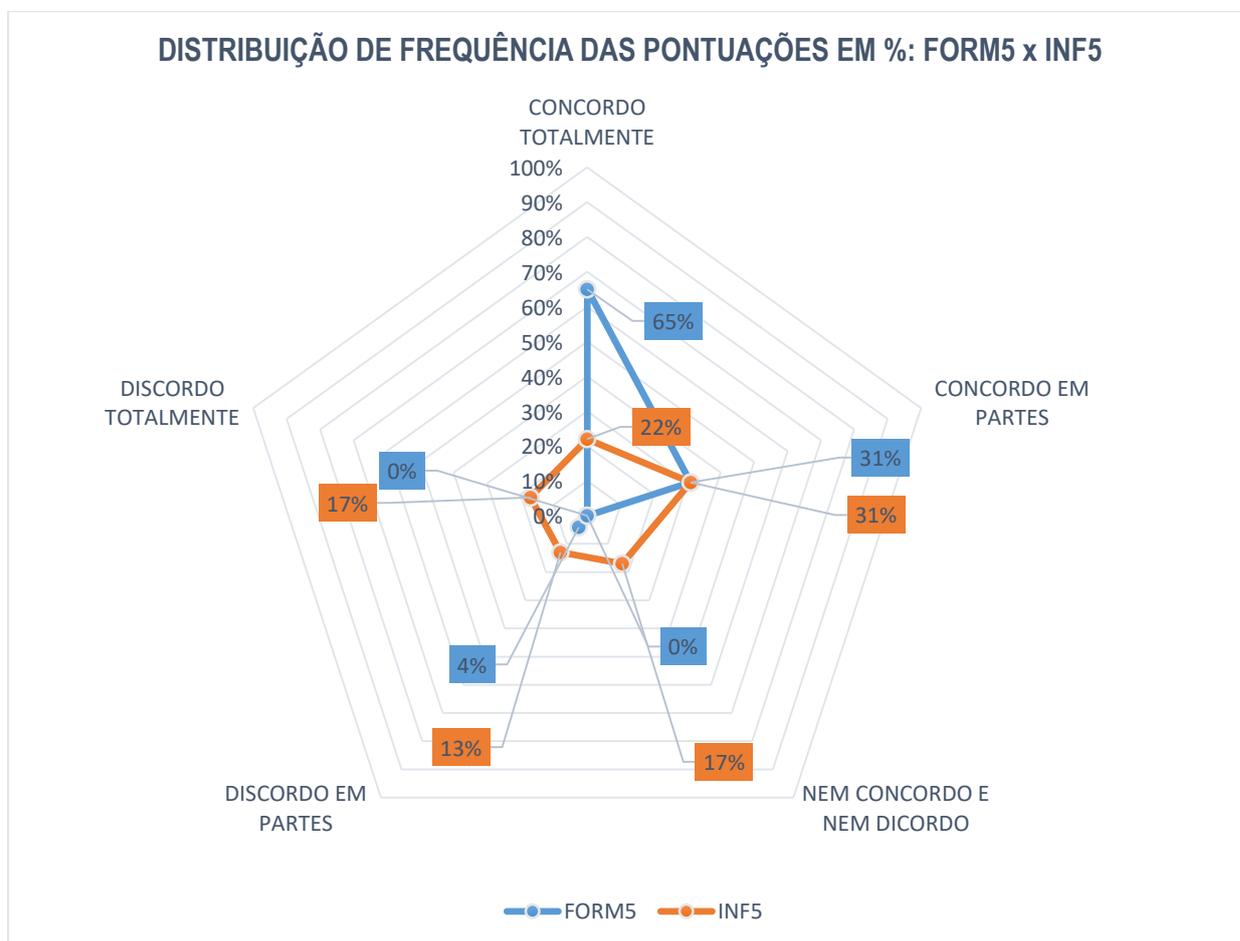


Fonte: Elaborada por autora

No gráfico 13, verifica-se que praticamente a totalidade das respostas (96%) quanto a variável FORM5 concentram-se nos tipos “Concordo totalmente” e “Concordo em partes”, contra 53% na variável INF5. Ressalta-se que a opção de resolução de

conflitos por meio de negociações pessoais apresenta ainda 17% de respostas do tipo “Discordo totalmente”.

Gráfico 13 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM5 x INF5



Fonte: Elaborada por autora

Dimensão: Realização de rotinas operacionais

FORM 7: *Eu considero importante que as rotinas operacionais e de gestão sejam padronizadas e documentadas para garantir a transparência de ações e evitar oportunismo*

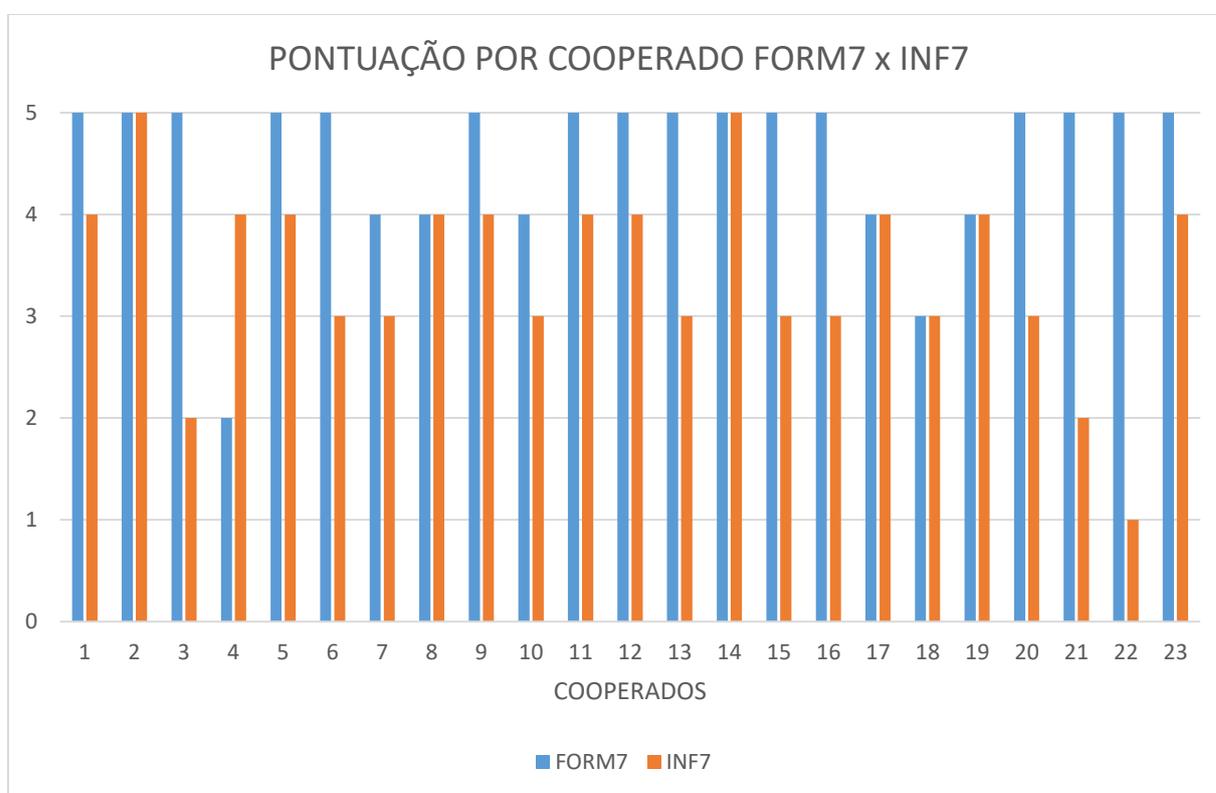
INF 7: *Eu considero que a formalização das rotinas operacionais e de gestão em documentos (manuais, regimentos...) aumenta a burocracia e diminui a agilidade das ações*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 7 (*Eu considero importante que as rotinas operacionais e de gestão sejam padronizadas e documentadas para garantir a transparência de ações e evitar oportunismo*) e INF 7 (*Eu considero que a formalização das rotinas operacionais e de gestão em documentos*

(*manuais, regimentos...*) aumenta a burocracia e diminui a agilidade das ações) são apresentadas a seguir.

As descrições das pontuações para as duas variáveis são apresentadas no Gráfico 14. As respostas dos cooperados sobre a variável FORM7 demonstram uma predominância de concordância com a importância da adoção de rotinas padronizadas e documentadas. Quanto a variável INF7, que busca verificar a percepção sobre aspectos negativos da formalização, percebe-se uma divisão entre aqueles que visualizam a existência de pontos negativos em algum aspecto e aqueles que não tem posição definida.

Gráfico 14: FORM7 x INF7- Pontuação por cooperado



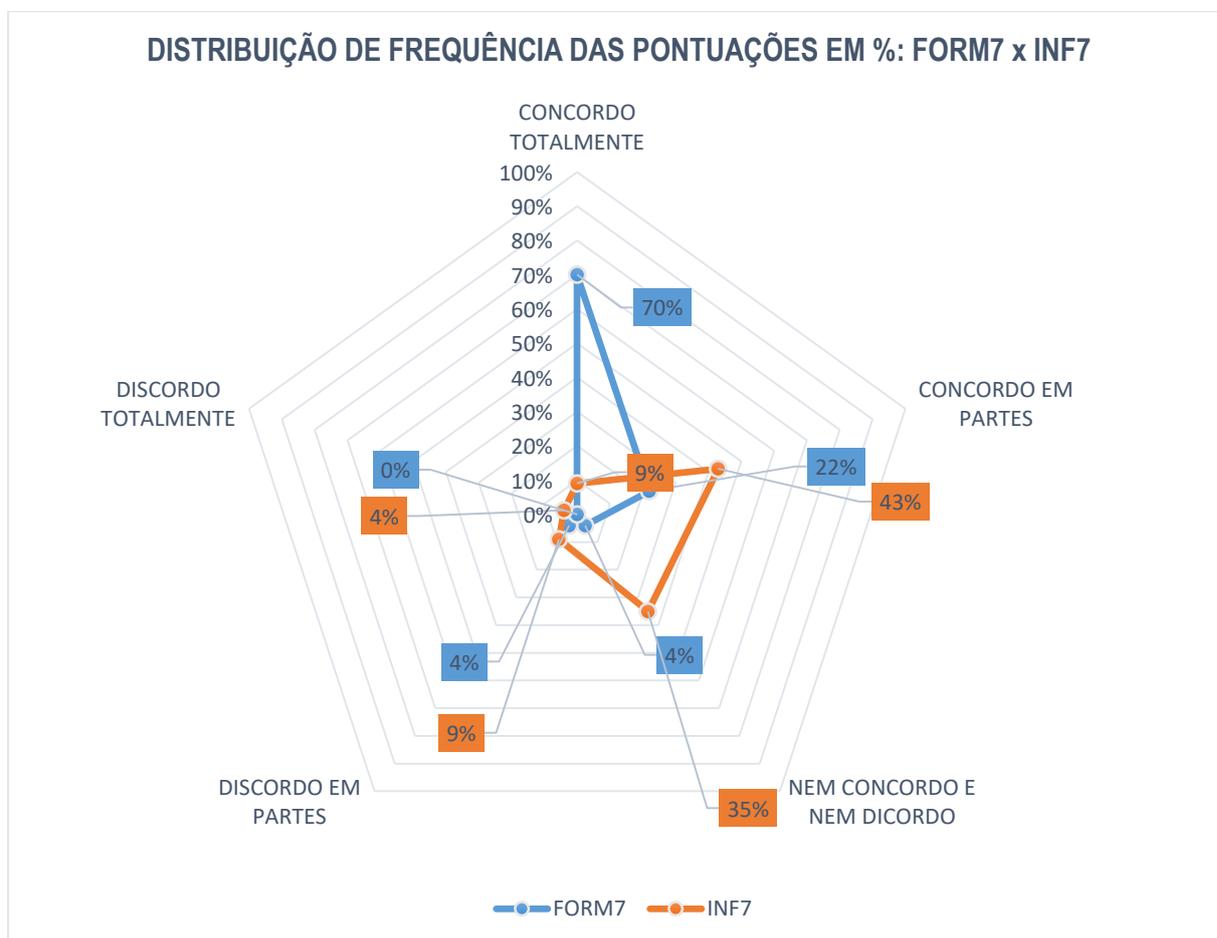
Fonte: Elaborada por autora

Um maior detalhamento da distribuição das frequências de cada tipo de resposta para as duas variáveis pode ser visto no Gráfico 15. De fato, praticamente não houve discordância com as duas variáveis. Quanto a variável INF7, apenas 9% dos respondentes consideram que a formalização aumenta a burocracia e diminui a agilidade, mas é interessante ressaltar que 35% de respostas são do tipo “Não concordo, nem discordo”.

De modo geral, verifica-se a importância da existência de informações documentadas e rotinas padronizadas para garantir maior transparência de ações. Da

mesma forma, essa opção não é vista como algo negativo à agilidade das ações, reforçando uma preferência geral por formalização.

Gráfico 15– Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM7 x INF7



Fonte: Elaborada por autora

Dimensão: Participação na tomada de decisão.

Categoria Formal (variável FORM 8): *Eu considero a assembleia o principal momento onde eu posso influenciar na tomada de decisão.*

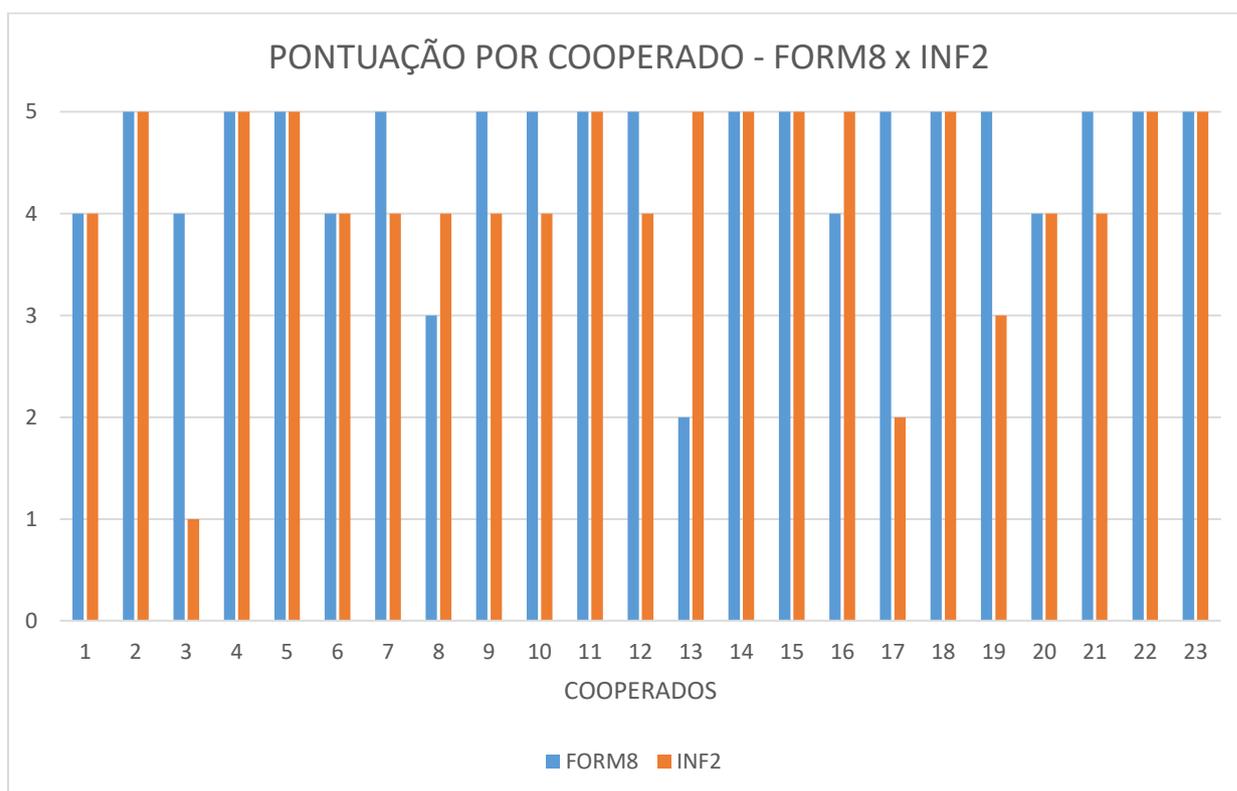
Categoria Informal (variável INF 2): *Eu considero que conversas pessoais com membros da gestão ou outros cooperados são os principais momentos de influenciar na tomada de decisão.*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 8 (*Eu considero a assembleia o principal momento onde eu posso influenciar na tomada de decisão*) e INF 2(*Eu considero que conversas pessoais com membros da gestão ou outros*

cooperados são os principais momentos de influenciar na tomada de decisão) são apresentadas a seguir.

As descrições das pontuações para as duas variáveis são apresentadas no Gráfico 16. Verifica-se um certo equilíbrio entre as duas opções propostas sobre quais momentos os cooperados aproveitam mais para influenciar as decisões da organização, se nas assembleias formais ou se em conversas pessoais informais. As assembleias foram apontadas com maior grau de respostas do tipo “Concordo totalmente”, mas não foi uma totalidade. De fato, ambas as opções se distribuíram equilibradamente entre os tipos de resposta “Concordo totalmente” e “Concordo em partes”. Isto pode indicar que ações levadas para decisão nas assembleias tendem a ser discutidas anteriormente, por meio de encontros informais entre os cooperados.

Gráfico 16: FORM8 x INF2- Pontuação por cooperado

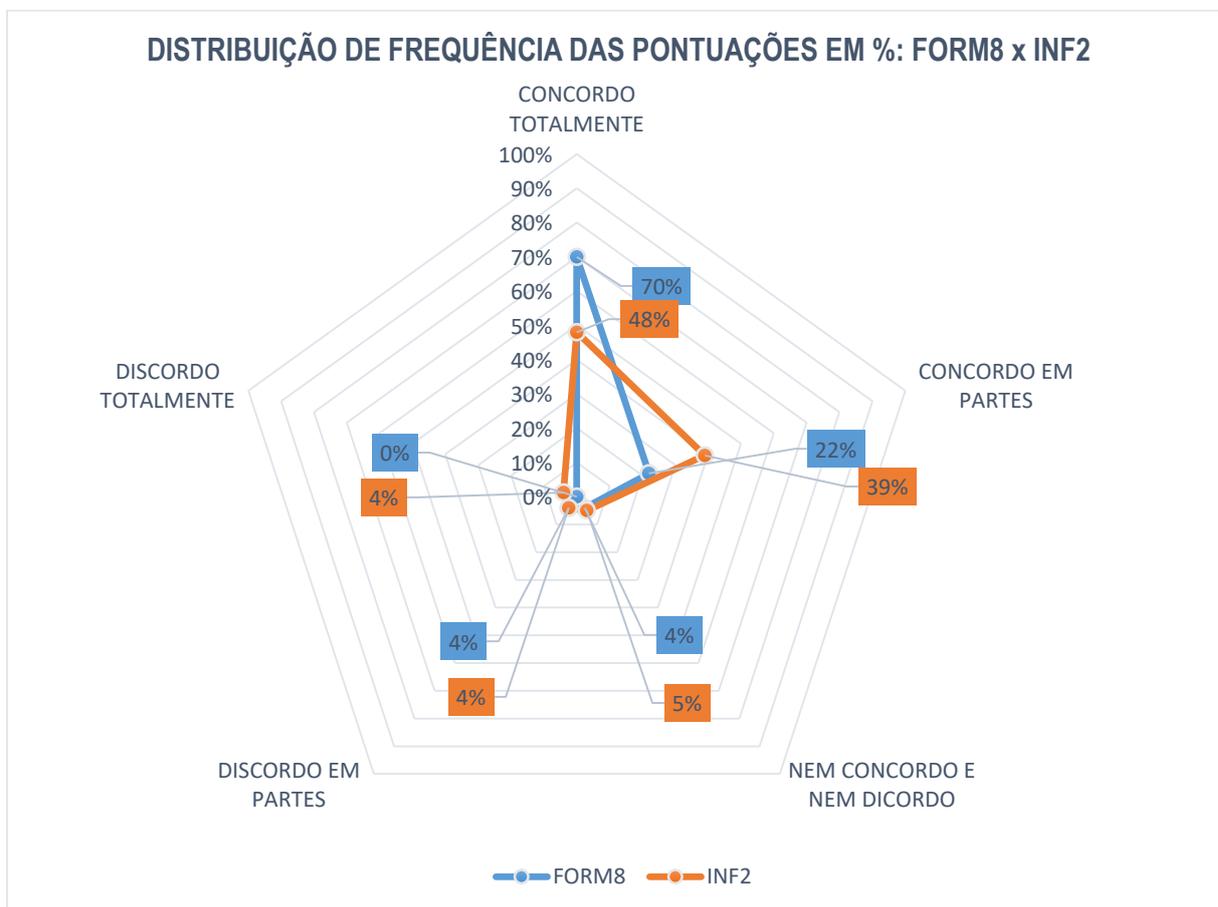


Fonte: Elaborada por autora

Um maior detalhamento da distribuição das frequências de cada tipo de resposta para as duas variáveis pode ser visto no Gráfico 17. Considerando apenas as respostas do tipo “Concordo totalmente” e “Concordo em partes”, verifica-se um total de 92% para a variável FORM8 e 87% para INF2, resultados bem próximos. De fato, apenas um

respondente (13) se posicionou mais decididamente pela INF2, isto é, considera as conversas pessoais mais influenciadoras de decisões do que as discussões em assembleias.

Gráfico 17– Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM8 x INF2



Fonte: Elaborada por autora

Dimensão: Acesso a informação.

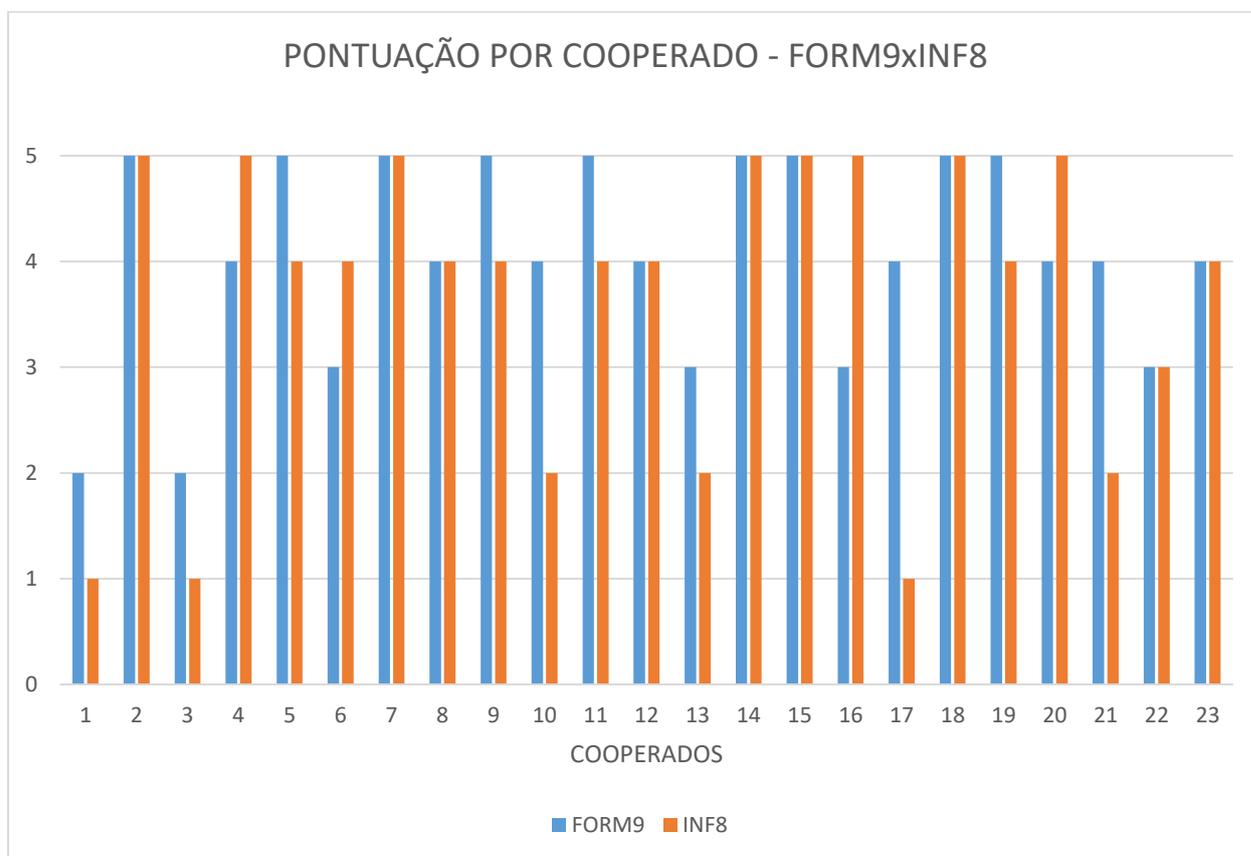
Categoria Formal (variável FORM 9): *Eu considero que a consulta de documentos formais (regimento, estatuto atas, relatórios)*

Categoria Informal (variável INF 8): *Eu considero que as conversas pessoais com outros cooperados são o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa*

Os resultados da análise das respostas referentes às variáveis FORM 9 (*Eu considero que a consulta de documentos formais (regimento, estatuto atas, relatórios) é o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa*) e INF 8 (*Eu considero que as conversas pessoais com outros cooperados são o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa*) são apresentadas a seguir.

As descrições das pontuações para as duas variáveis são apresentadas no Gráfico 18. Verifica-se que o comportamento dos respondentes quanto as duas opções são bastante parecidas quanto consideradas as respostas do tipo “Concordo totalmente” e “Concordo em partes”. No entanto, pode-se notar que existem também respostas nas categorias “Discordo totalmente” e “Discordo em partes”, notadamente na variável INF8. Apenas quatro respondentes (4, 6, 16 e 20) afirmaram preferir conversas pessoais ao invés de consulta a documentos formais para obterem informações.

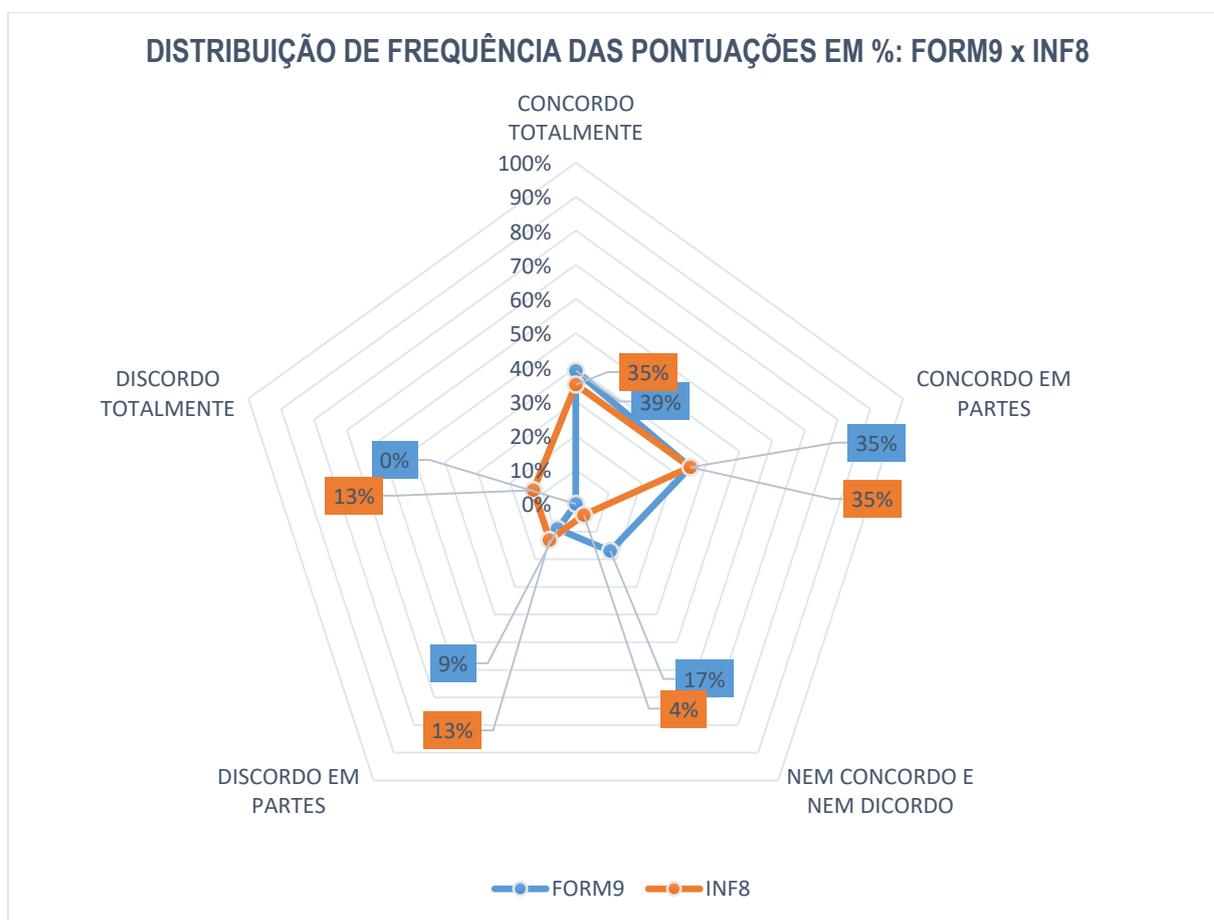
Gráfico 18: FORM9 x INF8 - Pontuação por cooperado



Fonte: Elaborada por autora

Observando, no Gráfico 19, a distribuição das frequências de cada tipo de resposta para as duas variáveis, percebe-se que o total de respostas dos tipos “Concordo totalmente” e “Concordo em partes” na variável FORM9 é de 74%, e na variável INF8 de 70%. Resultados bem próximos. No entanto, a variável INF8 apresentou 26% de respostas do tipo “Discordo totalmente” e “Discordo em partes”, contra 9% da variável FORM9. Salienta-se ainda, que 17% dos respondentes posicionaram-se indiferentes a opção de consulta a documentos formais para obtenção de informações.

Gráfico 19 – Distribuição de frequência das pontuações em %: FORM9 x INF8



Fonte: Elaborada por autora

4.4 Conclusões Gerais sobre Mecanismos de Governança:

A importância dada a confiança pessoal, revelada no resultado da análise FORM1xINF1, não implica, necessariamente, no valor dado aos controles formais adotados em atividades operacionais da cooperativa, conforme identificado nos resultados da análise FORM3xINF4.

A pouca concordância com a aquisição de conhecimento por meio de conversas informais com outros cooperados ou com o técnico, tende a evidenciar uma baixa troca de experiências entre os cooperados. Este fato, pode ser devido à baixa integração social entre eles ou a uma baixa diversidade de padrões técnicos adotados entre os cooperados, o que não estimularia as trocas inovativas. Da mesma forma, a preferência a realização de cursos e palestras pode ser um indicativo para a cooperativa investir mais nessas ações.

Os resultados da análise FORM5xINF5 demonstram forte preferência às regras formais na orientação de conduta dos cooperados, mas também aponta para alguma possibilidade de se utilizar também de conversas pessoais para tratar conflitos.

Os resultados da análise FORM7xINF7 demonstram que os cooperados entrevistados valorizam a documentação de informações e rotinas operacionais, e que não consideram essa ação prejudicial à agilidade organizacional. De fato, a necessidade de segurança quanto a transparência das ações prevalece em relação a diminuição de burocracia.

Os resultados da análise FORM8xINF2 indicam que tanto as instâncias formais, como assembleias, quanto meios informais, como conversas pessoais entre os cooperados, são valorizados como momentos de se discutir ações organizacionais, assim como tentar influenciar decisões coletivas.

Os resultados da análise FORM9xINF8 indicam proximidade entre as opções de consulta a documentos ou conversas pessoais como meio de obtenção de informação, ao mesmo tempo que as frequências de respostas nas categorias de concordância não determinam uma preferência muito forte nem por uma nem por outra. Este fato, aliado a indiferença pela consulta a documentos, pode indicar que os cooperados não possuem uma preocupação significativa quanto a obtenção de informações.

Em geral qualitativamente analisando os mecanismos de governança formais e informais há uma leve tendência em algumas oposições de maior valorização dos aspectos formais, entretanto, temáticas como fatores que influenciam o bom funcionamento da cooperativa, maneiras de manter-se bem informado a respeito da cooperativa apresentam-se com respostas de valorização bem semelhantes e complementares. Com isso para aprofundar-se a análise e ter um respaldo estatístico realizou-se o teste de hipótese cujo o resultado apresenta-se a seguir no item 4.5.

4.5 Resultado do Teste de Hipóteses:

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 melhor 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 na Tabela 5 e no Gráfico 20.

Maiores detalhes sobre esse procedimento são apresentados no item 3.4 do capítulo 3. Ressalta-se que os valores 1 e 0 são decorrentes no procedimento de padronização dos valores, o qual considera o maior e o menor valor obtidos como sendo 1 e 0, respectivamente.

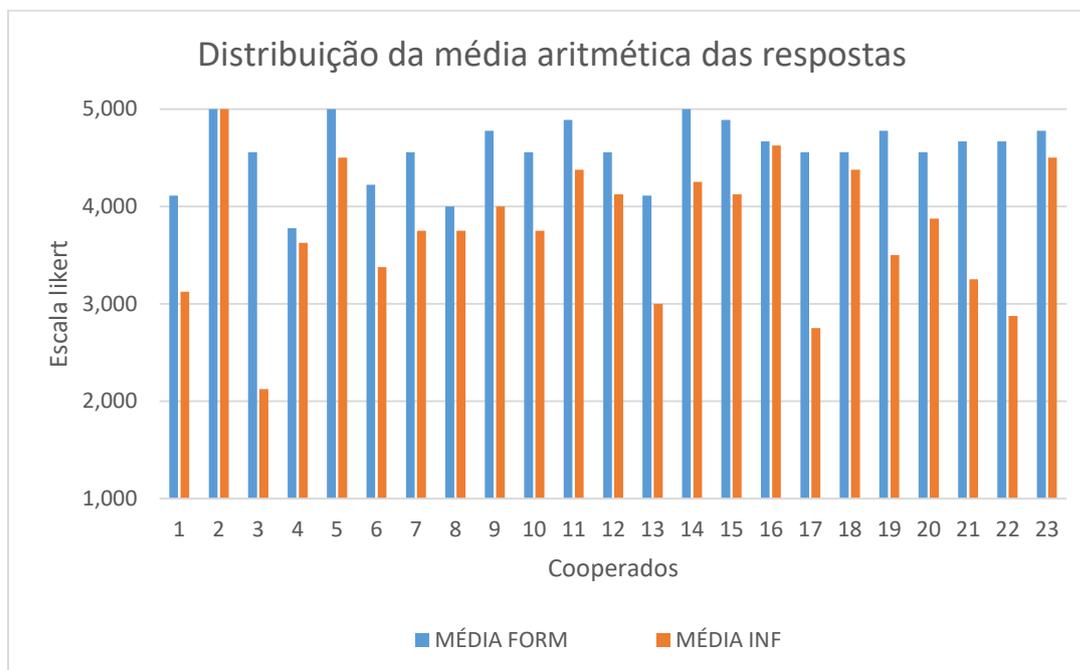
Tabela 5– Resultados de INDFORM e INDINF

COOPERADO	MÉDIA FORM	INDFORM (μ_{form})	MÉDIA INF	INDINF (μ_{inf})
1	4,111	0,277	3,125	0,348
2	5,000	1,000	5,000	1,000
3	4,556	0,639	2,125	0,000
4	3,778	0,006	3,625	0,522
5	5,000	1,000	4,500	0,826
6	4,222	0,368	3,375	0,435
7	4,556	0,639	3,750	0,565
8	4,000	0,187	3,750	0,565
9	4,778	0,819	4,000	0,652
10	4,556	0,639	3,750	0,565
11	4,889	0,910	4,375	0,783
12	4,556	0,639	4,125	0,696
13	4,111	0,277	3,000	0,304
14	5,000	1,000	4,250	0,739
15	4,889	0,910	4,125	0,696
16	4,667	0,729	4,625	0,870
17	4,556	0,639	2,750	0,217
18	4,556	0,639	4,375	0,783
19	4,778	0,819	3,500	0,478
20	4,556	0,639	3,875	0,609
21	4,667	0,729	3,250	0,391
22	4,667	0,729	2,875	0,261
23	4,778	0,819	4,500	0,826
MÉDIA DOS ÍNDICES		0,654		0,571
VARIÂNCIA		0,072		0,059

Fonte: Elaborada por autora

Através da tabela 5 acima, nota-se que as médias de respostas são muito próximas, assim como foi analisado qualitativamente nas oposições realizadas no item 4.3 Graficamente as médias de respostas apresentam-se da seguinte forma:

Gráfico 20 – Distribuição da média das respostas.



Fonte: Elaborada por autora.

Verifica-se que os índices são 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.

Percebe-se apenas uma pequena vantagem para as variáveis formais (0,65 contra 0,57), o que corrobora com as análises qualitativas apresentadas no item 4.3 as quais ilustram, na maior parte dos casos, certa preferência dos cooperados entrevistados pelo uso de mecanismos formais, mas sem desconsiderar a utilidade de mecanismos informais. Este fato, sugere uma forte complementariedade entre o formal e informal.

No entanto, para testar melhor o grau de proximidade entre os índices, foi realizado um teste de hipótese. A partir dos índices realizou o Teste T (teste de hipótese com distribuição t) para as duas amostras presumindo variâncias diferentes, alfa 0,05 e 24 graus de liberdade. Para tal, foram consideradas as hipóteses abaixo:

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

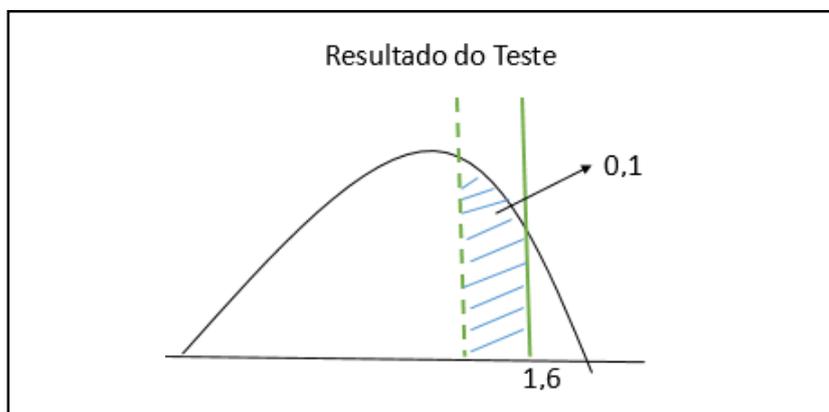
H1: $\mu_{FORM} = \mu_{INF}$: A média da valorização dos mecanismos formais (INDFORM) é igual a média dos mecanismos informais (INDINF).

Tabela 6– 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: Elaborada por autora.

Figura 16 – Distribuição gráfica do resultado do Teste T.



Fonte: Elaborada por autora.

Neste caso rejeita-se a hipótese nula (Ho) e aceita-se a hipótese alternativa (Ha), pois o p-valor de 0,144585 é muito menor que o T-crítico de 1,68023, logo as médias de INDFORM e INDINF não são significativamente diferentes, portanto essas médias estão bem próximas, este resultado remete muito 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.

A seguir, são apresentadas algumas análises visando identificar possíveis relações entre as variáveis, formais e informais, e algumas características associadas ao perfil do cooperado, conforme objetivo c) *verificar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança, formal e informal.*

4.6 Resultado das Correlações entre Variáveis.

Neste item são apresentadas algumas análises de correlações entre características dos cooperados e os índices de valorização dos mecanismos de governança formal (INDFORM) e informal (INDINF). A Tabela 7 apresenta o resultado da caracterização dos cooperados que participaram da pesquisa, abrangendo 7 variáveis.

Tabela 7 – Resumo das características dos cooperado

Cooperado	Gênero	Idade (Anos)	Há quanto tempo é associado (Anos)	Qual distância da cooperativa (KM)	Tamanho da Propriedade (Hectares)	Eu tenho plena confiança nas ações/conduita dos demais cooperados	Eu tenho plena confiança nas ações e conduita dos membros da gestão
1	Masculino	52	15	50	780	Concordo em partes	Concordo totalmente
2	Masculino	68	0,0833	15	9	Concordo totalmente	Concordo totalmente
3	Masculino	71	22	12	75	Concordo totalmente	Concordo totalmente
4	Masculino	75	16	15	12	Concordo em partes	Concordo totalmente
5	Masculino	61	21	45,5	109	Concordo totalmente	Concordo totalmente
6	Masculino	50	22	20	256	Nem concordo e nem discordo	Concordo em partes
7	Masculino	38	1	18	80	Concordo totalmente	Concordo totalmente
8	Masculino	70	22	15	60	Concordo em partes	Concordo em partes
9	Masculino	60	18	30	50	Concordo em partes	Concordo totalmente
10	Masculino	67	15	22	155	Nem concordo e nem discordo	Concordo em partes
11	Masculino	42	13	18	100	Concordo em partes	Concordo totalmente
12	Masculino	53	2	20	30	Concordo em partes	Concordo totalmente
13	Feminino	38	10	25	700	Nem concordo e nem discordo	Concordo totalmente
14	Feminino	54	23	40	104	Concordo totalmente	Concordo totalmente
15	Feminino	70	22	50	120	Concordo totalmente	Concordo totalmente
16	Feminino	42	5	20	100	Concordo em partes	Concordo em partes
17	Masculino	61	14	15	12	Discordo em partes	Concordo em partes
18	Masculino	56	21	20	182	Discordo em partes	Concordo totalmente
19	Masculino	34	14	15	72	Concordo em partes	Concordo em partes
20	Masculino	69	13	15	7,5	Nem concordo e nem discordo	Concordo em partes
21	Masculino	52	12	18	50	Concordo em partes	Concordo em partes
22	Masculino	54	21	15	180	Concordo em partes	Concordo em partes
23	Masculino	52	14	20	45	Concordo totalmente	Concordo totalmente

Fonte: Elaborada por autora.

Com base nas variáveis apresentadas, foram realizados testes estatísticos de correlação, visando identificar algum indício de influência de características do cooperado na sua valorização a adoção de mecanismos formais e informais nas ações junto à cooperativa. A tabela 8 abaixo apresenta os resultados das correlações feitas.

Tabela 8 – Resultado das Correlações

Variável Característica do Perfil	Correlação INDFORM	Correlação INDINF
Idade	-0,130	-0,021
Há quanto tempo é associado (Anos)	-0,076	-0,291
Qual distância da cooperativa (KM)	0,204	0,203
Tamanho da Propriedade (Hectares)	-0,417	-0,324
Eu tenho plena confiança nas ações/conduita dos demais cooperados	0,397	0,265

Fonte: Elaborada por autora.

De modo geral os valores encontrados não trazem uma real significância, visto que o ideal são valores próximos a 0,5 pois o coeficiente de variação de Pearson varia entre -1 e 1.

O que revela a quase inexistência de relação entre as variáveis do perfil dos cooperados entrevistados com os índices de valorização dos mecanismos de governança tano formal quanto informal.

Entretanto quando comparamos os resultados das correlações entre INDFORM e INDINF em relação a afirmativa de *“eu tenho plena confiança, mas ações/conduita dos demais cooperados”* há uma relação levemente maior aos mecanismos formais (INDFORM).

5. 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 tem papel tanto 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.

E como objetivos específicos foram propostos: a) identificar a valorização dos mecanismos de governança, formal e informal, pelo cooperado b) verificar a proximidade dos índices, formal e informal, de valorização dos mecanismos de governança c) analisar a influência do perfil dos cooperados na valorização de mecanismos de governança, formal e informal

O primeiro objetivo foi alcançado ao realizar uma análise qualitativa das respostas dos cooperados quanto os mecanismos formais e informais da amostra cruzada aos pares dentro das dimensões: orientação do funcionamento da cooperativa, coordenação controle das ações realizadas, resolução de conflitos internos, realização de processos operacionais, participação na tomada de decisão, acesso às informações e obtenção de

conhecimento que foram apresentadas no capítulo 3 de procedimento metodológicos. Tem-se por resultado qualitativo uma leve tendência dos mecanismos formais, entretanto, não se pode afirmar que há uma maior valorização por parte dos cooperados aos elementos formais em relação aos informais pode ser que haja uma relação de complementariedade entre eles.

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 2.2.

Em relação ao último objetivo, quanto ao perfil dos cooperados e sua influência na valorização dos índices de mecanismos formais e informais realizou-se uma caracterização da amostra através dos seguintes aspectos: idade, tempo de associação, distância da propriedade até a cooperativa, tamanho da propriedade, confiança nos demais cooperados. Posteriormente correlacionou-se esses aspectos com os índices INDFORM e INDINF e os resultados encontrados foi de baixa significância revelando uma quase inexistência entre essas relações.

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.

Esta dissertação apresenta algumas limitações, a primeira diz respeito a 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 coletou-se 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, afim 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 aqui estudados apresentam as mesmas características.

Referências

- ACI. Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity. International Co-operative Alliance, Bélgica, 2015.
- AKAHOSHI, Wesley Batista ; BINOTTO Erlaine **Cooperativas e capital social: caso da Copasul, Mato Grosso do Sul.** *Gest. Prod.*, Mar 2016, vol.23, no.1, p.104-117.
- 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.
- AMATO NETO, J. Redes de cooperação e clusters competitivos. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.
- AMÉRICO, Jean Carlos da Silva. Governança corporativa e desempenho em cooperativas agropecuárias – Campo Grande, 2017. .Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- ARAÚJO, Angela Maria Carneiro; AMORIM, Elaine Regina Aguiar. Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas. **Cad. Pagu**, Campinas , n. 17-18, p. 267-310, 2002 .
- AWADI, P. R. S. Mecanismos Estruturais de Governança de Cooperativas Agropecuárias: Um estudo multicasos. *FACEF Pesquisa* v.20, n2 2017.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B. As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: um estudo de caso para compreensão conceitual. In: XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2001, Salvador, BA. Anais XXI... 2001.
- BARREIROS, R. F., PROTIL, R. M., MOREIRA, V. R. Processo Decisório nas Cooperativas Agroindustriais do Paraná: Uma Análise Comparativa Utilizando o Modelo Racional e o Modelo Político de Decisão. *RCO -Revista de Contabilidade e Organizações*,Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 3-22, 2008
- BARKER, J. A. O exemplo de Mondragon. In: HESSELBEIN, Francês et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.
- BERNARDO, L. V. M.; FARINHA, M. J. U. S.; BINOTTO, E.A relação de comercialização entre as unidades estaduais escolares urbanas de dourados e os produtores da agricultura familiar. *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, v.7, n.3, p.6-15, 2016.

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. *Research Policy*, v. 27, p. 415- 428, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BAROOSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; MARQUES, Pedro Valentim. Agroindústria Cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. *Revista Gestão & Produção*, v. 5, n. 1, p. 60-68, abr 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. (Ed.). Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo: uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação. São Paulo: [s.n.], 2000

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. Anais Comemorativos dos 10 anos do Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto, 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*, p. 310-339, 1986. ISSN 0932-4569.

BURLAT, A., BESOMBES, B., DESLANDRESC, V. Constructing a typology for networks of firms. *Production Planning&Control* v.14, n.5, p.399-409,2003.

BURT R. S., “Models of a network Structure”. *Annual Review of Sociology* 6:79-141, 1980.

BURT, R. S., *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraint and Directorate Ties and American Economy*, New York, Academy Press, 1983

BUTTENBENDER, P. L. *Gestão de cooperativas: fundamentos estudos e práticas/organizador Pedro Luis Buttenbender*. Ijuí: Unijuí, 2011.

BRASIL. Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. 2015. Lei 5.764/71. Disponível em:<<https://normaslegais.com.br/legislacao/lei5764>>. Acesso em: 2.6.2017.

BRASIL. Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores. In: *Cooperativismo no Brasil*. 2017: Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento,

2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2018.

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.

BREITENBACH, Raquel; BRANDAO, Janaína Balk; ZORZAN, Marcelo. Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande, v. 18, n. 2, p. 45-58, Apr. 2017.

BRESSAN, F. (2000). O Método do estudo de caso. *Administração On-Line*. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em 12 fev. 2018

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM

COSTA, D. M. Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras. 2010.

COOK, M. The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159, 1995.

CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Orgs.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

DBO. Revista Agropecuária. Disponível em: <[http://www.portaldbo.com.br/Portal/Gente-e-negocios/Cooperativas Agropecuarias/19827](http://www.portaldbo.com.br/Portal/Gente-e-negocios/CooperativasAgropecuarias/19827)>. Acesso julho/2017

EBERS, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. In M. Ebers (Ed.). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.

ENKE, Stephen. Consumer Cooperatives and Economic Efficiency. *The American Economic Review*, v. 35, n. 1, p. 148-155, 1945.

FAVA NEVES, Marcos. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). Revista de Administração-RAUSP[em linea] 2008.

FENG, Li; HENDRIKSE, George (2011). Performance measurement and the efficiency of marketing cooperatives versus publicly listed firms, Rotterdam School of Management.

FENG, Li; HENDRIKSE, George. Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: cooperatives versus publicly listed firms. European Review of Agricultural Economics, n. 39, n. 2, p. 241-255, 2012.

FONTES FILHO, J. R., MARUCCI, J. C. e OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. In: Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, V, 2008, Ribeirão Preto. Anais, Ribeirão Preto, 2008.

GARCIA, L. M. B. (2000). Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos na formação e gerência de empresas virtuais. São Carlos. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP.

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.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, E. M. Iniciação à pesquisa científica. 2 ed. Campinas: Alínea. 2001.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, Mark. (2000), Le marché autrement. Paris: Desclée de Brouwer. (Coletânea de cinco artigos traduzidos para o francês. (1994a), Les institutions économiques comme constructions sociales. In: ORLEAN, André (Ed.). Analyse économique des conventions. Paris: PUF, p. 79-94.

HAKÅN SON, H., *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Routledge, 1987

HANSMANN, H.B. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

HARRISON, B., *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Nova York : Basic Books, 1994

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário. 2006. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9201-levantamento-sistematico-da-producao-agricola.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em 14 de jun.2017

IBGE. Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores. In: Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores. 2015: IBGE-Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2015. p. 102.

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976.

JONES, C, HESTERLY, W, BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*. v.22 n.4,1997.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. E. *The network challenge: strategy, profit, and risk in an interlinked world*. New Jersey: Pearson/ Wharton School Publishing, 2009.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. *New dimensions in local enterprise cooperation and development: from clusters to industrial districts*. In: **Clusters e sistemas locais de inovação**. Campinas: UNICAMP, 1999.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiências e possíveis soluções. *Gestão da produção*, São Carlos, v.6, n.3, p.257-268, 1999.

LEAL, A. R; CONTRIM, D. A inserção das mulheres no cooperativismo: estudo de caso COOMAFITT, Comissão Editorial, 2014. Disponível em: < <https://www.escoop.edu.br>>. Acesso em 20 de mar. 2018

LIMBERGER, E. *Cooperativismo – Empresa Socializante*. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932

MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARTINEZ, J.; JARILLO, J.C., The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, vol.20(3), p.489-514, Londres, 1989.

MARINHO, S. A. *Influência dos Instrumentos de Governança na Participação em cooperativas agropecuárias*. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

MENDES, Mônica Martins. *Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas*. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MÉNARD, C. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? In: MENARD, C.; KLEIN, P. G. *Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach*. *American Journal Agricultural Economic*, v. 83, n. 3, p. 746-751, 2004

MENARD, C. Hybrid modes of organization. alliances, joint ventures, networks, and other ‘strange’ animals”. In: PRESS, P. U. (Ed.). *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Gibbons and J. Roberts, 2012. p. 1066–1108.

MILAGRES, R.; REZENDE, O.; SILVA.S. *Governança Colaborativa*. CONASS Debate Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde / Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – Brasília: CONASS, 2016.

NASCIMENTO, Julio Cesar de Oliveira Faustino; GOMES, Leonardo Lima (Orientador). Cooperativas Agrícolas: Custo de Capital e Geração de Valor. Rio de Janeiro, 2015. 75p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NASSAR, André M.; ZYLBERSZTAJN, Decio. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise das estratégias coletivas. Revista de Administração, n.39,n.2,2004.

[NASSIMBENI,G](#) 1998. **Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy**.International Journal of Operations & Production Management, 18 (6) (Mar. 1998), pp. 538-544 London, UK

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; Eccles, R. G. (Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Cambridge: HarvardnSchool Press, 1992. p. 1-22.

OCB. Mapa estratégico do cooperativismo 2009. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/arquivos/MapaEstrategico/final_mapa_estrategico_sistema_21_09.pdf >. Acesso em 2 jul. 2017.

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] Organização das Cooperativas Brasileiras, OCB, 2015. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br> >.Acesso em 22 mai.2017

OCB [ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS] Agenda institucional do cooperativismo, OCB, 2017. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br>>. Acesso em 20 mar.2018

OCB[ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS] Ramos do cooperativismo, 2007. Disponível em:< <<http://www.somoscooperativismo.coop.br>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

OLIVEIRA, Roberta Fernandes; GUERRINI, Fábio Müller. Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002 - ENEGEP 2002

PATTISON, D. **Agricultural cooperatives in selected transitional countries.** Disponível em: <[Http://www.agricoop.org/resources/resources.htm](http://www.agricoop.org/resources/resources.htm)>. Acesso em: 21 aug.2017

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. O Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul, Porto Alegre: FEE,2004

PIRES, M. L. L. S. *A (re)significação da extensão rural. O cooperativismo em debate.* Recife: Bagaço, 2003.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p.57-76, spring, 1998.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitionaldevelopment? *California Management Review*, Berkeley, v. 30, n. 23, p. 67–87, 1987.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p.295-336, 1990.

POPPO, L., ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, v.23, p. 707-725. 2002.

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

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.

REVISTA EXAME: melhores & maiores. São Paulo: Editora Abril, 2005

REVISTA EXAME: melhores & maiores. São Paulo: Editora Abril, 2006.

REVISTA EXAME: melhores & maiores. São Paulo: Editora Abril, 2007.

REVISTA EXAME: melhores & maiores. São Paulo: Editora Abril, 2008.

REVISTA EXAME: melhores & maiores. São Paulo: Editora Abril, 2009.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, R. O papel do setor privado e os novos desafios do abastecimento nacional. Revista de Política Agrícola, v. 10, 2015.

ROTH, Ana L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais: contribuições para o campo de estudos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. FIDELIDADE EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA: UM ESTUDO DE CASO. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 17-34, mar. 2016. ISSN 2359-0432. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20111>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; ESTEVAM, Dimas de Oliveira; FELIPE, Daiane Fernandes. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 390-405, June 2014.

SESCOOP. A política nacional do cooperativismo. Disponível em <<http://www.sescoopsp.org.br/default.php?p=texto.php&c=legislacao>>. Acessado em: 22 mai.2018

SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P.F. Comprometimento, característica da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. *Revista de Administração*, São Paulo, 2013.

SIMIONI, Flávio José et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília , v. 47, n. 3, p. 739-765, Sept. 2009.

SIQUEIRA L. C., & NETO S. B. (2014). Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *REGE – Revista de Gestão*, 21(1), 43-63. DOI: 10.5700/rege518

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

SOARES, Lidiany dos Santos. Perception of the cooperative as the benefits provided by the cooperative in southern Minas Gerais. 2013. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) - Universidade Jose do Rosario Vellano, Alfenas, 2013.

SOUZA, U. R. D., BRAGA, M. J. e FERREIRA, M. A. M. Fatores associados à eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias paranaenses. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 49, n. 3, p. 573-597, 2011.

SEXTON, R. J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. *American Journal of Agricultural Economics*. Menasha, dec. 1986. p. 1167-1172.

VERSCHOORE, J. R. S. Gestão de Redes Interorganizacionais: elementos para desenvolvimento de uma estrutura específica. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2003. (Tese de Doutorado).

VERSCHOORE, J. R., & BALESTRIN, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração de Empresas*, 12(4), 1043-1069

TODEVA, E. (2006). *Business networks. Strategy and structure*. London: Routledge.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

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

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, n.36, p.269-296, June, 1991.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

APRESENTAÇÃO BREVE DO GRUPO DE PESQUISA E O INTERESSE EM APROFUNDAR OS ESTUDOS SOBRE PARTICIPAÇÃO, NO SENTIDO DE VERIFICAR QUAIS ASPECTOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO OS COOPERADOS VALORIZAM MAIS OU MENOS, E COMO OS MESMOS TENDEM A INFLUENCIAR NA SUA PARTICIPAÇÃO NA COOPERATIVA.

1º BLOCO DE CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA – *Objetivo de entender melhor o perfil dos cooperados, as atividades e a realidade da cooperativa.*

1. Quais são os objetivos da cooperativa? Quais os serviços oferecidos pela cooperativa? Em que a cooperativa atua? Beneficia produtos? Comercialização? Armazenagem etc?
2. Tempo de atuação? E quantidade de membros?
3. Qual perfil dos cooperados, maioria de pequeno, médio ou grande porte? Produzem mais quais tipos de produtos? Existe algum banco de dados que posso ser compartilhado? A distribuição das localidades desses membros é possível verificar?
4. Existe algum ponto crítico relacionado a gestão e ou desempenho da cooperativa e/ou cooperados?
5. O que vc entende por participação (econômica e social) do cooperado? E quanto aos deveres e direitos?
6. Existe algum documento/contrato que o cooperado firma com a cooperativa? Que define as responsabilidades do cooperado com a cooperativa? Ele é feito apenas no período da adesão, ou é revisado periodicamente? Acesso ao regimento interno?
7. Como você enxerga a importância do cooperado participar? Você gostaria que mais cooperados participassem mais das ações de decisões, além das assembleias?
8. Você enxerga diferentes condutas entre os cooperados, razões de uns se interessarem mais ou menos nas tomadas de decisões? Influência da heterogeneidade.
9. As relações são apenas entre cooperados e cooperativa, ou há trocas e Inter cooperação entre os membros?
10. Que tipo de informações você gostaria de investigar aos cooperados?
11. Entender as evoluções dos processos e práticas adotadas conforme o tamanho e as mudanças?

APÊNDICE A (CONT.)

2º BLOCO DE CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA - *Objetivo de identificar se realmente a maior participação dos cooperados é de interesse da cooperativa.*

12. Você gostaria que os cooperados participassem mais das reuniões de assembleias? Se sim porque?
13. Você gostaria que os cooperados frequentassem mais as reuniões informais que ocorrem? Se sim porque?
14. Você gostaria de que o volume dos produtos armazenados fosse maior? E que os serviços prestados também? Se sim e porquê?

3º BLOCO DE CARACTERIZAÇÃO DAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO – *Objetivo é verificar quais são os meios e maneiras que os cooperados interagem e participam na cooperativa.*

15. Você considera que a frequência nas assembleias e nas reuniões informais (cafés da manhã e cursos) são uma forma dos cooperados participarem? Existe outras formas dos cooperados participarem nas tomadas de decisões?
16. Você considera que a adoção dos serviços prestados e a armazenagem é uma forma do cooperado se sentir pertencente a cooperativa? Existem outras ações que traz essa sensação de pertencimento a cooperativa?

4º BLOCO – QUESTÕES SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO – *Objetivo de verificar como será possível a aplicação dos questionários.*

Verificar qual melhor forma de aplicar os questionários de maneira a conseguir o maior número de cooperados possíveis. De que forma poderia nos auxiliar, talvez divulgando em centros de compras e distribuição, ou boletins informativos, nos participarmos de reuniões informais, se seria possível ele indica um “ponto focal” para estarmos coletando maiores informações e nos auxiliando na aplicação.

APÊNDICE B (CONT.)

BLOCO 2

MECANISMOS FORMAIS					
	DT	DP	N	CP	CT
Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa que os direitos, deveres e regras de conduta dos associados sejam formalizados em documentos (estatutos, regimento, outros).	1	2	3	4	5
Eu considero muito importante que os resultados de reuniões e as demais atividades da cooperativa sejam registrados em documentos (atas, relatórios, etc).	1	2	3	4	5
Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa a utilização de controles formais na atividade de entrega de produtos para armazenagem.	1	2	3	4	5
Eu considero que a melhor forma de obter conhecimento (técnico, mercado, inovações...) é através de cursos e palestras formais.	1	2	3	4	5
Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em regras formalizadas (estatuto, regimento, etc.)	1	2	3	4	5
Eu considero importante que as atividades da gestão (diretoria, conselho e outros) sejam informadas aos cooperados via documentos (relatórios, comunicados escritos, e outros).	1	2	3	4	5
Eu considero importante que as rotinas operacionais e de gestão sejam padronizadas e documentadas para garantir a transparência de ações e evitar oportunismo.	1	2	3	4	5
Eu considero a assembleia o principal momento onde eu posso influenciar na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Eu considero que a consulta de documentos formais (regimento, estatuto atas, relatórios) é o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa.	1	2	3	4	5

BLOCO 3

MECANISMOS INFORMAIS					
	DT	DP	N	CP	CT
Eu considero que a confiança pessoal entre os cooperados é muito importante para o bom funcionamento da cooperativa.	1	2	3	4	5
Eu considero que conversas pessoais com membros da gestão ou outros cooperados são os principais momentos de influenciar na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Eu tomo decisões referentes a cooperativa, principalmente, com base nas conversas e no convívio pessoal com outros cooperados.	1	2	3	4	5
Eu considero suficiente o controle informal (verbal) da atividade de entrega de produtos à cooperativa.	1	2	3	4	5
Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em negociações pessoais (conversas, acordos verbais...).	1	2	3	4	5
Eu considero que a melhor forma de se obter conhecimento (técnicas produtivas, inovações...) é através das conversas informais com o técnico ou com outros cooperados.	1	2	3	4	5
Eu considero que a formalização das rotinas operacionais e de gestão em documentos (manuais, regimentos...) aumenta a burocracia e diminui a agilidade das ações.	1	2	3	4	5
Eu considero que as conversas pessoais com outros cooperados são o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa.	1	2	3	4	5

APÊNDICE C

DADOS TABULADOS																									
id	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	FORM1	FORM2	FORM3	FORM4	FORM5	FORM6	FORM7	FORM8	FORM9	INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	
1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	2	5	4	4	4	1	4	2	4	1
2	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	5	1	1	2	1
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	2	2	5	4	4	5	5	4	2	2	2	4	5
5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
6	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	2	1	4	3	4	4
7	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	5
8	4	4	2	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4
9	4	5	2	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4
10	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	2
11	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
12	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	2	4	5	4	4
13	3	5	4	5	5	5	5	2	3	5	5	4	5	5	2	3	5	5	4	1	2	2	2	3	2
14	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5
15	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5
16	4	4	2	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5
17	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	2	2	2	4	2	4	1
18	2	5	3	4	3	4	4	2	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5
19	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4
20	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	5
21	4	4	2	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	2	2
22	4	4	2	3	1	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	1	1	3	3	1	3
23	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4

APÊNDICE D

Nº	Bloco (Questionário)	Código	Descrição/Afirmativa
11	MECANISMOS FORMAIS	FORM1	Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa que os direitos, deveres e regras de conduta dos associados sejam formalizados em documentos (estatutos, regimento, outros).
12		FORM2	Eu considero muito importante que os resultados de reuniões e as demais atividades da cooperativa sejam registrados em documentos (atas,relatórios, etc).
13		FORM3	Eu considero muito importante ao bom funcionamento da cooperativa a utilização de controles formais na atividade de entrega de produtos para armazenagem
14		FORM4	Eu considero que a melhor forma de obter conhecimento (técnico,mercado, inovações...) é através de cursos e palestras formais.
15		FORM5	Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em regras formalizadas (estatuto, regimento, etc.)
16		FORM6	Eu considero importante que as atividades da gestão (diretoria, conselho e outros) sejam informadas aos cooperados via documentos (relatórios, comunicados escritos, e outros).
17		FORM7	Eu considero importante que as rotinas operacionais e de gestão sejam padronizadas e documentadas para garantir a transparência de ações e evitar oportunismo.
18		FORM8	Eu considero a assembleia o principal momento onde eu posso influenciar na tomada de decisão.
19		FORM9	Eu considero que a consulta de documentos formais (regimento, estatuto atas, relatórios) é o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa.
20	MECANISMOS INFORMAIS	INF1	Eu considero que a confiança pessoal entre os cooperados é muito importante para o bom funcionamento da cooperativa.
21		INF2	Eu considero que conversas pessoais com membros da gestão ou outros cooperados são os principais momentos de influenciar na tomada de decisão
22		INF3	Eu tomo decisões referentes a cooperativa, principalmente, com base nas conversas e no convívio pessoal com outros cooperados
23		INF4	Eu considero suficiente o controle informal (verbal) da atividade de entrega de produtos à cooperativa
24		INF5	Eu considero que os conflitos ou má conduta de cooperados devem ser resolvidos, principalmente, com base em negociações pessoais (conversas, acordos verbais...).
25		INF6	Eu considero que a melhor forma de se obter conhecimento (técnicas produtivas, inovações...) é através das conversas informais com o técnico ou com outros cooperados.
26		INF7	Eu considero que a formalização das rotinas operacionais e de gestão em documentos (manuais, regimentos...) aumenta a burocracia e diminui a agilidade das ações.
27		INF8	Eu considero que as conversas pessoais com outros cooperados são o principal meio de me manter informado sobre a cooperativa

APÊNDICE E

CÁLCULO DO INDFORM											
id	FORM1	FORM2	FORM3	FORM4	FORM5	FORM6	FORM7	FORM8	FORM9	MÉDIA	FORMULA ÍNDICE PADRONIZADO
1	5	5	5	4	5	2	5	4	2	4,111	0,277
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,000	1
3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4,556	0,639
4	5	5	5	4	2	2	2	5	4	3,778	0,006
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,000	1
6	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4,222	0,368
7	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,556	0,639
8	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4,000	0,187
9	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4,778	0,819
10	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4,556	0,639
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,889	0,910
12	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4,556	0,639
13	3	5	5	5	4	5	5	2	3	4,111	0,277
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,000	1
15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,889	0,910
16	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,667	0,729
17	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4,556	0,639
18	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4,556	0,639
19	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,778	0,819
20	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4,556	0,639
21	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,667	0,729
22	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4,667	0,729
23	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,778	0,819

CÁLCULO DO INDINF											
id	INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7	INF8	MÉDIA	FORMULA ÍNDICE PADRONIZADO	
1	5	4	4	1	4	2	4	1	3,125	0,348	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5,000	1,000	
3	5	1	1	5	1	1	2	1	2,125	0,000	
4	5	5	4	2	2	2	4	5	3,625	0,522	
5	5	5	4	5	4	5	4	4	4,500	0,826	
6	5	4	4	2	1	4	3	4	3,375	0,435	
7	5	4	3	4	3	3	3	5	3,750	0,565	
8	4	4	3	5	2	4	4	4	3,750	0,565	
9	5	4	4	3	3	5	4	4	4,000	0,652	
10	5	4	5	3	4	4	3	2	3,750	0,565	
11	5	5	4	4	5	4	4	4	4,375	0,783	
12	5	4	5	2	4	5	4	4	4,125	0,696	
13	5	5	4	1	2	2	3	2	3,000	0,304	
14	5	5	5	5	1	3	5	5	4,250	0,739	
15	5	5	2	3	5	5	3	5	4,125	0,696	
16	5	5	5	4	5	5	3	5	4,625	0,870	
17	5	2	2	2	4	2	4	1	2,750	0,217	
18	5	5	4	5	5	3	3	5	4,375	0,783	
19	4	3	3	3	3	4	4	4	3,500	0,478	
20	5	4	3	3	4	4	3	5	3,875	0,609	
21	5	4	4	3	3	3	2	2	3,250	0,391	
22	5	5	4	1	1	3	1	3	2,875	0,261	
23	5	5	4	5	4	5	4	4	4,500	0,826	

APÊNDICE F

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		

APÊNDICE G

BASE PARA CORRELAÇÕES					
id	INDFORM	INDINF	Idade	Há quanto tempo é associado	Qual distância da cooperativa
1	0,27	0,35	52	15	50
2	1,00	1,00	68	0,0833	15
3	0,64	0,00	71	22	12
4	0,00	0,52	75	16	15
5	1,00	0,83	61	21	45,5
6	0,36	0,43	50	22	20
7	0,64	0,57	38	1	18
8	0,18	0,57	70	22	15
9	0,82	0,65	60	18	30
10	0,64	0,57	67	15	22
11	0,91	0,78	42	13	18
12	0,64	0,70	53	2	20
13	0,27	0,30	38	10	25
14	1,00	0,74	54	23	40
15	0,91	0,70	70	22	50
16	0,73	0,87	42	5	20
17	0,64	0,22	61	14	15
18	0,64	0,78	56	21	20
19	0,82	0,48	34	14	15
20	0,64	0,61	69	13	15
21	0,73	0,39	52	12	18
22	0,73	0,26	54	21	15
23	0,82	0,83	52	14	20

	INDFORM	INDINF	Idade	Há quanto tempo é associada	Qual distância da cooperativa
INDFORM	1				
INDINF	0,469642	1			
Idade	-0,12996	-0,020702922	1		
Há quanto tempo é assoc	-0,07552	-0,291043273	0,361165103	1	
Qual distância da cooper	0,204243	0,203097699	0,037164948	0,309214359	1