

Arquitetura Organizacional e Governança na AGACA: Fortalecendo o Cooperativismo Agroalimentar na Galícia

Organizational Architecture and Governance in AGACA: Strengthening Agri-food Cooperativism in Galicia

Carlos Cândido da Silva Cyrne¹

Univates. Lajeado, RS, Brasil

Júlia Elisabete Barden²

Univates. Lajeado, RS, Brasil

Fernanda Cristina Wiebusch Sindelar³

Univates. Lajeado, RS, Brasil

Ibán Vázquez González⁴

Universidade de Santiago de Compostela. Lugo, Espanha

GT 02 - Governança e Gestão do Agronegócio

Resumo: A governança organizacional tem se consolidado como elemento relevante para o fortalecimento institucional das cooperativas. Este artigo tem como objetivo descrever e analisar a arquitetura organizacional da *Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias* (AGACA) e identificar os benefícios advindos de sua atuação para o fortalecimento das cooperativas associadas. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza descritiva, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e pesquisa documental, com base em documentos institucionais da AGACA, dados secundários e na literatura científica sobre governança cooperativa, arquitetura organizacional e sustentabilidade. Os resultados revelam que a AGACA desempenha funções que ultrapassam a representação institucional, atuando também como uma instância de coordenação, apoio técnico e articulação do cooperativismo agroalimentar galego. Sua estrutura organizacional evidencia mecanismos de governança democrática, suporte especializado e promoção da intercooperação, com repercussões econômicas, sociais, ambientais e institucionais. Considera-se que a experiência da AGACA constitui uma referência analítica relevante para a reflexão sobre arranjos institucionais voltados ao fortalecimento do cooperativismo, podendo oferecer subsídios para análises comparativas em outros contextos, desde que consideradas as especificidades territoriais e organizacionais.

Palavras-chave: sustentabilidade, associativismo, agroalimentar, cooperativas agrícolas, Galícia.

Abstract: Organizational governance has become an important element in strengthening the institutional capacity of cooperatives. This article aims to describe and analyze the organizational architecture of the *Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias* (AGACA) and to identify the benefits arising from its work in strengthening its member cooperatives. Methodologically, this is a qualitative and descriptive study, developed through a literature review and documentary research based on AGACA's institutional documents, secondary data, and the scientific literature on cooperative governance, organizational architecture, and sustainability. The results reveal that AGACA performs functions that go beyond institutional representation, also acting as a coordinating body, a source of technical support, and a facilitator of collaboration within Galician agrifood cooperativism. Its organizational structure demonstrates mechanisms of democratic governance, specialized support, and the promotion of inter-cooperation, with economic, social, environmental, and institutional impacts. AGACA's experience is considered a relevant analytical reference for reflecting on institutional arrangements aimed at strengthening cooperativism and may offer valuable insights for comparative analyses in other contexts, provided that territorial and organizational specificities are taken into account.

Keywords: sustainability, associativism, agrifood, agricultural cooperatives, Galicia.

1. Introdução

O cooperativismo agroalimentar ocupa uma posição relevante no desenvolvimento sustentável das regiões rurais, na medida que articula a inclusão social, a geração de renda e a preservação ambiental. Em contextos marcados pela prevalência de pequenas propriedades e pela necessidade de ampliar a capacidade competitiva dos produtores, estruturas cooperativas e associativas tendem a assumir papel estratégico na coordenação de interesses, na redução de assimetrias e no fortalecimento institucional das organizações vinculadas ao meio rural.

Nesse contexto, a região da Galícia, comunidade autônoma, localizada no noroeste da Espanha, apresenta-se como um recorte empírico pertinente para análise do cooperativismo agroalimentar. Trata-se de uma região onde a agricultura familiar possui relevância histórica e econômica e, em articulação coletiva entre produtores, se consolidou como mecanismo importante para viabilizar a competitividade, a permanência dos produtores no território e a inserção em mercados mais exigentes (Cancelo Márquez e Botana Agra, 2024).

A Galícia tem sua agricultura estruturada em torno das propriedades familiares (Cardín Pedrosa; Álvarez López, 2012), prevalentemente, proveniente de minifúndios. Entretanto, apesar de seu pequeno tamanho, Barbeyto Nistal e López Garrido (2008) consideram que as propriedades galegas conseguem obter bons resultados em termos de renda familiar, o que é confirmado por Fernández, Roldós e López (2012), quando afirmam que as propriedades estão cada vez mais eficientes, sobretudo as grandes propriedades.

Em decorrência, na Galícia, a *Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias* (AGACA) destaca-se como uma entidade representativa e de apoio às cooperativas do setor agroalimentar. A atuação da AGACA é pautada por princípios de gestão democrática, solidariedade e promoção do desenvolvimento local e revela que a análise do cooperativismo não deve restringir-se às cooperativas individualmente consideradas (AGACA, 2022). Nessa perspectiva, justifica-se a discussão sobre a governança e a arquitetura organizacional, uma vez que tais categorias permitem compreender como estruturas, processos, instâncias decisórias e mecanismos de apoio influenciam o desempenho, a coesão e a sustentabilidade das organizações cooperativas. Nas cooperativas, essa discussão adquire contornos específicos, pois a governança deve compatibilizar eficiência organizacional com gestão democrática, participação dos membros, transparência e compromisso com o interesse coletivo.

Além disso, a literatura tem indicado que a identidade cooperativista, a intercooperação e a preocupação com a comunidade constituem elementos relevantes para a sustentabilidade

econômica, social e ambiental dessas organizações (Barden *et al.*, 2024). Assim, examinar a arquitetura organizacional da AGACA permite identificar de que modo uma estrutura associativa pode contribuir para o fortalecimento das cooperativas associadas.

Diante disso, a arquitetura organizacional de um arranjo institucional de governança pode ser uma condição importante para sustentar o bom funcionamento das cooperativas agropecuárias, pois promove a coordenação eficiente, a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Conforme Bertoloni e Canquerino (2023), a governança melhora os processos decisórios, alinha os interesses dos cooperados e fortalece a transparência nas atividades. Benites-Lazaro *et al.* (2018) ressaltam que a governança garante a inclusão dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável, equilibrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Além disso, facilita a adoção de tecnologias sociais, essenciais para o progresso rural (Castilhos e Silva, 2020), e incentiva práticas que respondem aos desafios globais do mercado e das mudanças climáticas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Assim, este artigo tem como objetivo descrever e analisar a arquitetura organizacional da AGACA e identificar os benefícios decorrentes de sua atuação para o fortalecimento das cooperativas associadas. A relevância deste estudo reside na compreensão de como estruturas associativas de representação e apoio técnico podem ampliar a capacidade organizacional do cooperativismo agroalimentar. Em termos analíticos, a experiência galega pode oferecer subsídios para reflexões sobre arranjos institucionais em outros contextos cooperativos, inclusive no Brasil, desde que consideradas as especificidades históricas, organizacionais, normativas e territoriais de cada localidade.

2. Revisão da literatura

2.1. Princípios e Valores do Cooperativismo

A identidade cooperativa é sustentada por valores e princípios universalmente reconhecidos, definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (2021) em sua Declaração de Manchester de 1995. A identidade cooperativista está ancorada em valores, que enfatizam a auto ajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (Schneider, 2015). Os sete princípios do cooperativismo funcionam como diretrizes normativas que orientam as ações das cooperativas e de suas associações representativas. De acordo com Tres, Mazzioni e Dal Magro (2022, p. 149), “os princípios e valores têm um papel fundamental na condução dos negócios de uma cooperativa, pois são eles que as direcionam para que não

percam sua essência e contribuem para que a cooperativa atinja o nível de sustentabilidade desejado”.

Esses princípios não apenas estruturam o funcionamento interno das cooperativas, mas também conferem a elas uma missão socioeconômica distinta. Ao enfatizarem a solidariedade, a justiça social e a responsabilidade coletiva, os princípios cooperativistas promovem uma cultura organizacional baseada no compromisso ético e na transformação das realidades territoriais (Schneider, 2015). Essa orientação torna as cooperativas instrumentos para o desenvolvimento inclusivo e sustentável, fortalecendo o tecido social e econômico das comunidades em que estão inseridas (Barba Bayas e Morales Noriega, 2019).

Em âmbito global, há um esforço contínuo para valorizar a identidade cooperativa, reconhecendo-a como uma variável crucial que reforça o compromisso dessas organizações com o desenvolvimento das comunidades onde operam, pois as cooperativas comprometidas com a identidade promovem práticas socioeconômicas e ambientais mais sustentáveis (Novkovic, 2022). Observa-se um direcionamento intencional das cooperativas em prol do bem-estar coletivo, o que se traduz em decisões conscientes, orientadas por critérios de equilíbrio e sustentabilidade. Tais decisões priorizam o desenvolvimento de longo prazo em detrimento de benefícios imediatistas, configurando-se como condição essencial para a preservação dos recursos naturais e para a promoção da resiliência econômica dos territórios onde estão inseridas.

A preservação da identidade cooperativista fortalece a capacidade dessas organizações em promover uma distribuição equitativa dos resultados econômicos, mitigando desigualdades socioeconômicas e contribuindo de maneira efetiva para a redução da pobreza e da exclusão social. Ademais, essa identidade consolida o senso de pertencimento entre os cooperados, fomentando seu engajamento ativo nos processos decisórios e nas ações estratégicas da cooperativa, o que amplia a coesão social e a eficácia das iniciativas coletivas.

Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas (ONU) há muito tempo reconhece o papel das cooperativas como estruturas fundamentais para o desenvolvimento. Ao longo dos anos, cerca de 20 resoluções foram promulgadas destacando a importância do movimento cooperativo. Um exemplo é a Resolução 31/37 de 30 de novembro de 1976, uma das primeiras a reconhecer a experiência dos países com o movimento cooperativo (ONU, 1976).

2.2. Governança organizacional em cooperativas

A governança organizacional é compreendida como o conjunto de mecanismos, processos e relações estruturadas que permitem a condução, controle e direção das

organizações, assegurando que os interesses de seus diversos *stakeholders* sejam respeitados (Ruhanen *et al.*, 2010; Bevir, 2011; Xavier, 2016). No contexto das cooperativas, a governança assume contornos próprios, fundamentando-se na gestão democrática e no envolvimento direto dos associados nos processos decisórios. Ao contrário das corporações tradicionais, nas quais o poder de voto é proporcional ao capital investido, nas cooperativas cada membro possui direito a um voto, estabelecendo um modelo de governança horizontal e equitativo (ICA, 2021).

Bertoloni e Canquerino (2023) argumentam que a governança em cooperativas deve articular estruturas formais – como conselhos de administração e fiscal – com mecanismos informais baseados na confiança, reciprocidade e deliberação coletiva. Isso requer o fortalecimento institucional e a adoção de normas de *accountability* que garantam a legitimidade das decisões e a transparência na condução das atividades, sendo assim a importância de uma boa governança está ligada à sua capacidade de promover a confiança entre os atores, reduzir conflitos e assegurar que os interesses coletivos sejam priorizados (Xavier, 2016), bem como haja capacidade para enfrentar desafios como desigualdades sociais, exclusão econômica e impactos ambientais. Benites-Lazaro *et al.* (2018) ressaltam que a governança garante a inclusão dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável, equilibrando os aspectos econômicos, sociais e ambientais, sendo que a boa governança é essencial para alinhar os objetivos dos cooperados às estratégias organizacionais, aumentando a eficiência administrativa, a competitividade e a sustentabilidade do empreendimento cooperativo.

No entanto, a implementação de um sistema de governança eficiente enfrenta vários desafios. Um dos principais obstáculos está relacionado à diversidade de interesses entre os *stakeholders*, que podem gerar conflitos e dificuldades na coordenação, assim como a falta de infraestrutura adequada e a ausência de regulamentações claras são fatores que podem comprometer a eficácia de um sistema de governança. Para superar esses desafios e garantir o sucesso da governança, é essencial priorizar a transparência, estabelecer mecanismos de *accountability* e promover a participação ativa de todos os *stakeholders* (Bever, 2011; Xavier, 2016). A construção de confiança mútua e a capacitação dos atores são igualmente fundamentais, bem como, a estrutura organizacional deve ser adaptada para facilitar a inclusão e a responsividade, enquanto se mantêm objetivos estratégicos claros e processos de monitoramento contínuos. Essas condições são especialmente relevantes em contextos de rápida mudança ou alta complexidade institucional (Ruhanen *et al.*, 2010).

Neste contexto, a arquitetura organizacional de um arranjo institucional de governança que direciona as ações passa a ser fundamental. Como observado na literatura, abordagens que priorizam redes e parcerias estratégicas podem promover maior eficácia e legitimidade. Para

Figueiredo Filho (2012), o sucesso na implementação da governança está intrinsecamente ligado à inovação e à capacidade de criar soluções colaborativas para problemas complexos. Essas estratégias são fundamentais para que os sistemas de governança alcancem seus objetivos de maneira sustentável, especialmente em contextos de rápida mudança e crescente interconectividade.

2.2.1 Arquitetura Organizacional em Cooperativas Agroalimentares

A arquitetura organizacional constitui um campo conceitual cuja centralidade reside na forma como as organizações estruturam, coordenam e adaptam seus elementos internos e externos para atingir objetivos estratégicos. Estudos clássicos, como os de Kimberly (1984) e Oliver (1989), já indicavam que as estruturas organizacionais resultam de interações entre pressões institucionais, ambiente competitivo e escolhas estratégicas. Avanços teóricos recentes expandiram essa compreensão para incluir dimensões relacionais, simbólicas e tecnológicas (Burton e Obel, 2018; Livijn, 2019; Albert, 2024).

Conceitualmente, a arquitetura organizacional descreve como uma organização estrutura, coordena e administra seus recursos para alcançar seus objetivos estratégicos. Ela envolve a articulação entre elementos como estrutura formal, processos, pessoas, sistemas de informação e cultura organizacional. Sob uma perspectiva, é necessário refletir sobre como a estrutura organizacional viabiliza a implementação das diferentes estratégias e a execução das atividades requeridas; por outra, é fundamental considerar de que maneira a arquitetura se alinha aos indivíduos que integram e colaboram com a organização, bem como os impactos que eventuais mudanças poderão ocasionar sobre essas pessoas permitindo alcançar os objetivos da organização.

A literatura converge em tratar a arquitetura organizacional como um sistema composto por cinco elementos estruturantes: especialização, autoridade, coordenação, formalização e cultura. Esses componentes devem ser articulados conforme as contingências ambientais, tecnológicas e humanas que moldam a organização (Esteves, 2015; Ahmady, Mehrpour e Nikooravesh, 2016; Grilo, 2023). Tal abordagem está alinhada à teoria da contingência, segundo a qual não há um modelo universal de estrutura organizacional, mas sim diferentes “modelos” adequados a cada contexto (Burton *et al.*, 2020).

Modelos clássicos ainda são pertinentes à luz de experimentos e simulações que testam seu desempenho em contextos distintos (Burton e Obel, 2018). No entanto, estudos contemporâneos enfatizam a emergência de formas organizacionais alternativas, como comunidades colaborativas (Kolbjørnsrud, 2018), organizações baseadas em jogos digitais

(Panizzon *et al.*, 2013) e redes sociotécnicas orientadas à cocriação (Ribeiro, 2016; Reitzig, 2022).

Dentre os benefícios associados a uma arquitetura organizacional bem estruturada, destacam-se a eficiência operacional, a agilidade decisória, a inovação distribuída, o engajamento de *stakeholders* e a responsividade às mudanças ambientais (Santos, 2000; Aoki e Jackson, 2008; Kolbjørnsrud, 2018; Livijn, 2019). Essas vantagens emergem do alinhamento entre estrutura, estratégia e sistemas de coordenação, como demonstram os estudos de caso sobre cooperativas, universidades e laboratórios de inovação social (Ribeiro, 2016; Pereira, 2018; Maciel *et al.*, 2023).

Em contrapartida, a literatura alerta para disfunções recorrentes em arquiteturas mal concebidas. Entre elas estão a rigidez estrutural, o desalinhamento entre níveis hierárquicos, a baixa capacidade adaptativa, o oportunismo gerencial e a fragilidade dos mecanismos de governança (Panizzon *et al.*, 2013; Schumacher, 2021; Reitzig, 2022). A ausência de mecanismos participativos e a centralização excessiva também comprometem o desempenho, sobretudo em organizações do setor público e cooperativo (Santos, 2000; Maciel *et al.*, 2023).

Estudos também destacam a importância de uma abordagem processual e iterativa do design organizacional. Autores como Worren, Van Bree e Zybach (2019) e Livijn (2019) sugerem que o redesenho deve ser conduzido em ciclos de diagnóstico, experimentação e avaliação, envolvendo diferentes níveis da organização e contemplando tanto aspectos técnicos quanto simbólicos.

Conclui-se, portanto, que a arquitetura organizacional deve ser compreendida como um instrumento dinâmico, adaptativo e multidimensional, que combina estrutura formal, relações sociais, cultura e tecnologia, com vistas à criação de valor e à sustentabilidade organizacional. Sua eficácia está diretamente associada à capacidade de integrar propósito, estratégia e prática, considerando a diversidade de atores e realidades.

Neste contexto, a arquitetura organizacional de uma cooperativa agroalimentar é o resultado da interação entre suas dimensões formais e informais, estruturais e relacionais, visando à coordenação eficiente das atividades e ao cumprimento de seus objetivos econômicos e sociais. Segundo Albers (2010), essa arquitetura deve ser flexível o suficiente para lidar com a diversidade de membros, produtos e mercados, ao mesmo tempo em que garante mecanismos de controle, representação e deliberação.

Os principais atores, internos e externos à cooperativa, de um arranjo institucional em um sistema de governança das cooperativas agropecuárias têm funções complementares e interdependentes: a) Cooperados, são responsáveis pela participação democrática nas decisões

e pela execução das atividades produtivas (Bertolini e Canquerino, 2023); b) Conselho de Administração define as estratégias organizacionais e monitora o desempenho das operações (Jacobi e Sinisgalli, 2012); c) Conselho Fiscal fiscaliza a gestão financeira e promove *accountability* dentro da cooperativa (Bertolini e Canquerino, 2023); d) Direção Executiva implementa as políticas aprovadas e garante a eficiência operacional (Figueiredo Filho, 2012); e) Entidades Externas (governo, ONGs e parceiros privados) oferecem suporte regulatório, técnico e financeiro (Benites-Lazaro *et al.*, 2018); f) Sociedade Civil e Comunidade atuam como beneficiários e fiscalizadores, cobrando ações transparentes e alinhadas ao desenvolvimento sustentável (Castilhos e Silva, 2020).

A proposição de uma arquitetura organizacional de um arranjo institucional de governança, à luz dos princípios cooperativistas, possibilita que as cooperativas agropecuárias possam equilibrar as dimensões econômicas, sociais e ambientais em suas operações, assegurando benefícios tanto para os cooperados quanto para a comunidade local (Benites-Lazaro *et al.*, 2018; Castilhos e Silva, 2020), contribuindo de forma contínua para o fortalecimento de práticas orientadas ao desenvolvimento sustentável.

A inserção dos princípios do desenvolvimento sustentável nas práticas das cooperativas agroalimentares tem se intensificado nas últimas décadas, em resposta às demandas por modelos produtivos que conciliem crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental (Benites-Lazaro *et al.*, 2018). De acordo com Montegut, Colom e Plana-Farran (2024), pode-se argumentar que as cooperativas já aplicam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), mesmo quando estes ainda não existiam e nem se haviam constituído as organizações que os viriam a propor. Nesse sentido, a sustentabilidade deve ser compreendida como um eixo transversal à arquitetura de governança das cooperativas, influenciando suas estratégias, operações e relacionamentos institucionais.

As cooperativas agroalimentares têm particular relevância, pois são compostas majoritariamente por pequenos produtores rurais e agricultores familiares, que enfrentam desafios de acesso a crédito, tecnologia e mercado. Por meio da governança cooperativa, esses atores encontram formas coletivas de enfrentamento dos riscos ambientais e econômicos, fortalecendo sua resiliência diante das mudanças climáticas, da volatilidade dos preços e das desigualdades territoriais (Castilhos e Silva, 2020).

3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. O foco da análise recai sobre a arquitetura

organizacional da *Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias* - AGACA e nos benefícios decorrentes de sua atuação para o fortalecimento das cooperativas agroalimentares da Galícia. A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pelo interesse em compreender a configuração institucional da entidade, seus mecanismos de governança e suas formas de atuação, privilegiando a interpretação de documentos, registros institucionais e contribuições teóricas sobre o tema. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, com potencial de geração de conhecimento técnico e estratégico para a governança do cooperativismo agroalimentar.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi estruturada em duas frentes complementares. A primeira constituiu um levantamento bibliográfico, com a finalidade de reunir contribuições teóricas sobre governança cooperativa, intercooperação e sustentabilidade. A segunda, compreendeu uma pesquisa documental, voltada ao exame de documentos institucionais da AGACA e de fontes secundárias relacionadas ao cooperativismo agroalimentar galego. A articulação entre essas duas frentes permitiu descrever a estrutura organizacional da entidade estudada e interpretar seus efeitos à luz da literatura mobilizada.

No levantamento bibliográfico, foram consultadas bases acadêmicas e repositórios científicos como o portal de periódicos da Capes, *Web of Science* e *Scopus*, sendo usados como descritores: "governança cooperativa" OR (governan* AND cooperativ*) OR "governança corporativa" OR "governança organizacional") AND (cooperativ* OR "sociedade cooperativa") AND (agroaliment* OR agroindustr* OR agropecu* OR agricol* OR agrári* OR "cadeia agroalimentar") e suas variações em espanhol e inglês. Por não se tratar de uma revisão sistemática da literatura não foram estabelecidos critérios rigorosos para seleção. Buscou-se artigos publicados nos últimos 20 anos, revisados por pares, que tratavam, preferencialmente, do tema governança em cooperativas agroalimentares. Foram excluídos textos que não tratavam das cooperativas como unidade analítica.

A etapa documental compreendeu a análise de materiais institucionais da AGACA, como o plano estratégico, memórias institucionais, estatutos e informações públicas disponibilizadas pela entidade.

4. Resultados e Discussão dos Resultados

4.1. Descrição da AGACA

O *Plan Estratégico do Cooperativismo Agroalimentario Galego 2020-2030* (AGACA, 2020) apresenta que a cooperativa agropecuária tem a sua razão de ser em oferecer à sociedade produtos e serviços de qualidade e segurança garantida adaptados às suas necessidades, de forma sustentável econômica, social e ambiental, ajudando assim a rentabilizar as propriedades rurais do cooperados e contribuindo significativamente para o desenvolvimento do meio rural galego.

Nesse contexto, fundada em 1988, a *Associación Galega de Cooperativas Agroalimentarias* (AGACA) é uma entidade sem fins lucrativos que representa e promove o cooperativismo agroalimentar na *Comunidade Autónoma da Galícia*, região noroeste da Espanha. A Galícia é composta por quatro províncias: A Coruña, Lugo, Pontevedra e Ourense (Figura 1). As comunidades autônomas são entidades territoriais dotadas de autonomia legislativa e com competências executivas, bem como a faculdade de administrar-se mediante representantes próprios.

Figura 1 - Mapa de Localização da Galícia



Fonte: adaptado de Pequeócio apud Cyrne et al. (2023, p. 06).

A missão da AGACA é fortalecer o tecido cooperativo agroalimentar galego, promovendo a competitividade, sustentabilidade e inovação das cooperativas associadas, além de defender os interesses do setor perante instituições públicas e privadas, indo ao encontro da ideia de que uma boa governança contribui para práticas orientadas à sustentabilidade. Conforme afirma Bertoloni e Canquerino (2023), a governança e sustentabilidade corporativa são conceitos interdependentes, formando uma tríade que integra as dimensões social,

econômica e ambiental, sendo importante que a governança multinível seja estruturada de modo a promover sinergias (Benites-Lazaro *et al.*, 2018).

A AGACA congrega mais de 100 cooperativas agroalimentares galegas, abrangendo uma ampla diversidade de setores, incluindo laticínios, carne, frutas, vinho, apicultura e outros. Essas cooperativas associadas representam coletivamente mais de 34.000 produtores e empregam diretamente mais de 6.000 trabalhadores, com um volume de negócios conjunto que ultrapassa os 2 bilhões de euros (AGACA, 2020).

Em termos formais, a estrutura organizacional das cooperativas agroalimentares geralmente é composta por uma Assembleia Geral, órgão soberano de decisão; um Conselho de Administração, responsável pela direção estratégica; um Conselho Fiscal, que assegura a transparência das finanças; e uma Direção Executiva, encarregada da implementação das políticas aprovadas. Além disso, em estruturas associativas como a AGACA, há departamentos especializados em áreas como comercialização, assistência técnica, sustentabilidade, comunicação institucional e apoio jurídico, sendo essas estruturas formais fundamentais para a coordenação e tomada de decisões articulando de forma sistêmica os processos, as estratégias, as pessoas, etc. (Fernandino e Oliveira, 2010; Esteves, 2015; Dalla Vecchia, 2003).

Entre suas ações, destaca-se a prestação de assessoria técnica e jurídica, oferecendo suporte especializado em questões legais, fiscais, ambientais e de gestão empresarial. Além disso, a organização promove formação e capacitação por meio da organização de cursos, *workshops* e programas de treinamento voltados ao aprimoramento das competências dos membros e funcionários das cooperativas.

A entidade exerce papel relevante na representação institucional, atuando como interlocutora das cooperativas junto a órgãos governamentais, entidades reguladoras e fóruns nacionais e internacionais, com o objetivo de defender os interesses do setor. Complementarmente, desenvolve programas voltados à promoção da igualdade e inclusão, incentivando a participação ativa de mulheres e jovens no cooperativismo agroalimentar.

A diversidade de serviços prestados pela AGACA indica que sua arquitetura organizacional ultrapassa a função meramente representativa e assume um papel de coordenação técnica, política e formativa do cooperativismo galego. À luz da literatura sobre governança cooperativa, isso sugere um arranjo institucional capaz de contribuir para reduzir assimetrias de informação, ampliar capacidades organizacionais e fortalecer mecanismos de ação coletiva entre as cooperativas associadas.

A governança da AGACA é pautada pelos princípios cooperativistas de gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência. As decisões

estratégicas são tomadas de forma colegiada, garantindo a representatividade e o engajamento das cooperativas associadas. A AGACA adota práticas de transparência e *accountability*, promovendo a confiança e a coesão entre seus membros, indo ao encontro do que afirmam Castilhos e Silva (2020), Bertoloni e Canquerino (2023), assim como Bevir (2011), quando afirmam que a governança democrática está intrinsecamente ligada com essas práticas sendo fundamentais para alinhar os diferentes interesses dos *stakeholders* em contextos públicos e privados.

A integração vertical, o associativismo e a intercooperação entre cooperativas do mesmo ramo permitem ganhos de escala, redução de custos operacionais, acesso a mercados mais exigentes e ampliação da oferta de produtos com maior valor agregado (Dalle Molle, 2014; ICA, 2021). No caso da AGACA, a diversidade setorial de suas cooperativas associadas - que atuam em segmentos como leite, carne, frutas, vinhos e apicultura - demanda uma arquitetura organizacional simultaneamente abrangente e responsiva, capaz de representar interesses variados sem comprometer a coesão institucional sendo esse um desafio a ser enfrentado (Ruhanen *et al.*, 2010; Castilhos e Silva, 2020).

A atuação da AGACA tem contribuído para o fortalecimento do cooperativismo agroalimentar gaúcho, promovendo avanços concretos em diversas frentes. Destaca-se, nesse sentido, a contribuição para a competitividade das cooperativas, viabilizada por meio da oferta de assessoria técnica especializada e do estímulo a projetos de inovação que aprimoram processos produtivos e ampliam sua inserção no mercado, pois a manutenção de uma arquitetura organizacional eficiente e eficaz são importantes para, em um contexto de globalização, manter a competitividade e sustentabilidade organizacional (Pereira, 2018).

Além disso, sua atuação na representação institucional, aliada à participação ativa em feiras e eventos, tem facilitado o acesso das cooperativas a novos mercados, tanto em nível nacional quanto internacional. A capacitação contínua é outro pilar relevante, com programas formativos voltados ao desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, fundamentais para o fortalecimento da governança e da eficiência operacional. Por fim, a promoção da sustentabilidade e da responsabilidade social, por meio da adoção de práticas ambientalmente responsáveis e do incentivo à inclusão social, reforça o compromisso das cooperativas com um modelo de desenvolvimento regional equilibrado e inclusivo. Essa descrição da AGACA permite identificar sua estrutura organizacional e sua atuação estratégica no fortalecimento das cooperativas agroalimentares gaúchas.

4.2. Arquitetura Organizacional da AGACA

A arquitetura organizacional da AGACA é projetada para atender às necessidades específicas das cooperativas agroalimentares galegas, promovendo a integração, representatividade e eficiência operacional. Essa estrutura é composta por diversos órgãos e departamentos que asseguram a governança democrática e a eficácia das ações da associação. Estrutura-se em distintos órgãos de governança, que permitem a legitimidade das decisões e viabilizam a participação democrática das cooperativas associadas (AGACA, 2020), o que dialoga com a literatura que compreende que a arquitetura organizacional como articulação entre estrutura, processos, pessoas, sistemas e cultura, orientada ao alcance de objetivos estratégicos e à adaptação ao ambiente institucional e competitivo.

Sob o ponto de vista da governança, a Assembleia Geral configura-se como o órgão máximo de deliberação, composta por representantes das cooperativas filiadas, com a responsabilidade de aprovar as diretrizes estratégicas, as políticas e os planos de ação da entidade. Subordinado a ela, o Conselho de Administração exerce funções executivas, coordenando as atividades da associação e assegurando a implementação das decisões aprovadas na Assembleia. Seus membros são eleitos pelas próprias cooperativas, o que assegura representatividade e participação ativa. Complementarmente, o Conselho Fiscal exerce o controle e a fiscalização das atividades financeiras e administrativas da AGACA, zelando pela transparência e pelo cumprimento das normas legais e estatutárias. Nesse contexto é preciso ter presente que nas estruturas regionais a governança é crucial para estabelecer a legitimidade e alavancar a cooperação entre os múltiplos atores (Ruhanen *et al.*, 2010; Figueiredo Filho, 2012).

A relevância analítica dessa configuração não reside na simples descrição desses órgãos, mas em sua função no equilíbrio entre participação democrática e capacidade de coordenação, sendo que em organizações cooperativas esse equilíbrio é essencialmente sensível, pois a legitimidade depende da efetiva participação dos associados.

No que tange à dimensão técnica e operacional, a AGACA dispõe de departamentos especializados que oferecem suporte às cooperativas associadas em áreas estratégicas. O Departamento de Qualidade e Segurança Alimentar atua na assessoria relacionada à conformidade dos produtos com exigências sanitárias e de mercado. Já o Departamento de Sustentabilidade e Meio Ambiente promove a adoção de práticas agrícolas sustentáveis e o respeito à legislação ambiental vigente. A capacitação permanente é fomentada pelo Departamento de Formação, que organiza atividades formativas com foco no desenvolvimento técnico e gerencial. Por fim, o Departamento Jurídico e de Assessoria Empresarial presta suporte legal e consultoria em gestão, apoiando as cooperativas na tomada de decisões estratégicas e no atendimento às obrigações legais. Desse modo, a associação parece operar

como uma instância de suporte compartilhado, reduzindo assimetrias técnicas, ampliando a capacidade de conformidade regulatória e favorecendo decisões mais qualificadas por parte das cooperativas associadas.

As plataformas digitais são utilizadas para disseminar informações, promover a troca de experiências e integrar as cooperativas. Além disso, são realizadas reuniões e assembleias periódicas para viabilizar a discussão de temas relevantes, o fortalecimento da governança e a tomada de decisões conjuntas. A criação de grupos de trabalho temáticos permite o aprofundamento técnico em áreas prioritárias como inovação, sustentabilidade e comercialização, contribuindo para o desenvolvimento de projetos colaborativos. O uso das plataformas digitais sugere que a entidade não depende exclusivamente da hierarquia formal para integrar as suas associadas, mas mobiliza também instrumentos horizontais de comunicação. Esse aspecto é relevante porque, em arranjos cooperativos compostos de organizações diversas, em suas particularidades, a coesão não se dá automaticamente, ela precisa ser produzida por meio de mecanismos de alinhamento e construção de consensos. Nesse sentido, a AGACA desempenha uma função de coordenação interorganizacional que fortalece a intercooperação, ampliando sua relevância como arquitetura de governança de segundo nível.

Os benefícios advindos da atuação da AGACA manifestam-se em diferentes dimensões. No âmbito econômico, os benefícios decorrem menos de uma intervenção produtiva direta e mais da criação de condições institucionais favoráveis ao desempenho das cooperativas associadas. Destaca-se a ampliação do acesso das cooperativas aos mercados nacional e internacional, por meio da articulação institucional e da promoção de seus produtos, pois arquiteturas bem integradas permitem uma colaboração mais efetiva entre setores, o que é vital para inovação e resposta rápida às demandas do mercado (Grilo, 2023; Bertolini e Canquerino, 2023).

A eficiência operacional também é promovida pela oferta de assessoria técnica e pelo compartilhamento de recursos, resultando na otimização de processos e na redução de custos. Ademais, a AGACA atua na captação de recursos financeiros, identificando oportunidades de financiamento e fomentando a inovação nas cooperativas. O ponto central aqui é que os benefícios econômicos não devem ser lidos apenas como resultados isolados de ações pontuais, mas como expressão de uma arquitetura que organiza recursos, distribui funções e cria mediações que aumentam a capacidade coletiva de resposta do setor. A eficiência econômica atribuída à atuação da AGACA parece decorrer da combinação entre especialização técnica,

coordenação interorganizacional e representação institucional, e não apenas da existência formal da entidade.

Do ponto de vista social, a análise da AGACA sugere que a arquitetura organizacional também opera como um mecanismo de fortalecimento do capital social e da inclusão no meio rural. A atuação da AGACA fortalece as cooperativas como agentes de geração de emprego e renda nas zonas rurais, contribuindo para a fixação da população no campo e para o desenvolvimento local. Além disso, a entidade desenvolve iniciativas voltadas à inclusão social, com foco na participação de mulheres e jovens no cooperativismo, promovendo diversidade e equidade. A capacitação contínua dos membros das cooperativas também se destaca, elevando o nível de qualificação profissional no meio rural, o que consolida o papel das cooperativas como agentes de desenvolvimento sustentável e inclusão social (Castilhos e Silva, 2020; Bertolini e Canquerino, 2023). A atuação da entidade parece alinhada a uma concepção ampliada de desenvolvimento, na qual a organização coletiva deve produzir efeitos sobre qualificação, permanência no território, renovação geracional e ampliação da participação social. Essa constatação é relevante porque aproxima a experiência da AGACA da literatura que associa identidade cooperativista, governança democrática e sustentabilidade social, mostrando que a arquitetura organizacional, nesse caso, não é neutra: ela estrutura possibilidades concretas de inclusão, formação e ação coletiva.

Na dimensão ambiental, a AGACA estimula a incorporação de práticas sustentáveis no setor agroalimentar, promovendo a conservação dos recursos naturais e a mitigação dos impactos ambientais. Também desempenha um papel importante no apoio às cooperativas na elaboração e implementação de estratégias de adaptação às mudanças climáticas, reforçando sua resiliência e assegurando a continuidade das atividades agropecuárias frente aos novos desafios ambientais. A adoção de práticas sustentáveis legitima as operações das cooperativas, gerando impacto positivo no entorno social e ambiental (Bertolini e Canquerino, 2023). Analiticamente, isso significa que a associação não apenas difunde orientações normativas, mas contribui para institucionalizar a sustentabilidade como componente da estratégia e da operação das cooperativas associadas. Essa incorporação é especialmente relevante em sistemas agroalimentares, nos quais riscos produtivos, pressões regulatórias e exigências de mercado tornam a dimensão ambiental inseparável da viabilidade econômica e da legitimidade social das organizações.

Sob o aspecto institucional, a AGACA atua como instância representativa das cooperativas agroalimentares galegas, articulando-se com órgãos governamentais, entidades reguladoras e organismos internacionais. Essa representatividade fortalece o cooperativismo

enquanto modelo organizacional, promovendo sua consolidação, a intercooperação e a integração entre cooperativas, com reflexos positivos na governança do setor. A AGACA, portanto, parece desempenhar um papel de tradução e agregação de interesses, convertendo demandas dispersas das cooperativas em pauta institucionalmente inteligível e politicamente defensável. Sob essa ótica, sua arquitetura organizacional contribui para a consolidação do cooperativismo não apenas como forma empresarial, mas como ator coletivo com capacidade de influência e coordenação.

Dado a experiência galega, o modelo organizacional da AGACA revela-se promissor para reflexão sobre a possibilidade de adaptação para outras regiões, onde há semelhanças estruturais relacionadas à predominância da agricultura familiar e à relevância do cooperativismo agroalimentar. Entretanto, é imprescindível considerar as especificidades socioculturais, econômicas e institucionais de cada território. A implementação de uma estrutura inspirada na AGACA exige adaptação às peculiaridades das cooperativas locais, às políticas públicas vigentes e às demandas do mercado regional. Entre as estratégias recomendadas para esse processo, destaca-se a realização de um diagnóstico participativo, com envolvimento direto dos atores cooperativos, para identificar demandas e potencialidades. Em paralelo, devem ser desenvolvidos programas de capacitação para lideranças e membros das cooperativas, com foco em gestão, governança e sustentabilidade. A articulação institucional, por sua vez, requer o estabelecimento de parcerias com órgãos públicos, universidades e organizações da sociedade civil para viabilizar a criação de uma entidade representativa robusta.

5. Considerações finais

Atendendo aos objetivos, a descrição e análise da estrutura organizacional da *Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias* (AGACA) permitiu evidenciar que seu modelo de arquitetura organizacional de governança, baseado em princípios cooperativistas, é voltado para a promoção da competitividade, da sustentabilidade e da coesão territorial das cooperativas agroalimentares da Galícia. Com uma arquitetura institucional que atua como elemento relevante para o fortalecimento do cooperativismo agroalimentar galego.

Mais do que uma entidade de representação formal, a AGACA se configura como estrutura intermediária de coordenação, apoio técnico, formação e articulação institucional, contribuindo para ampliar a capacidade organizacional das cooperativas associadas em um contexto marcado por exigências econômicas, regulatórias, sociais e ambientais crescentes.

Os achados do estudo indicam que a atuação da AGACA produz efeitos em múltiplas dimensões. No plano econômico, favorece a qualificação da gestão, o acesso a suporte especializado e o fortalecimento das condições de competitividade das cooperativas. Na dimensão social, contribui para a formação, para a valorização da participação de diferentes grupos e para o reforço do capital social no meio rural. No plano ambiental, sua atuação estimula a incorporação de práticas orientadas à sustentabilidade e à adaptação a desafios contemporâneos da produção agroalimentar. Já na dimensão institucional, a associação amplia a representatividade do setor e fortalece sua capacidade de interlocução com diferentes atores públicos e privados.

Do ponto de vista analítico, o estudo reforça a pertinência de compreender o cooperativismo agroalimentar para além das cooperativas individualmente consideradas, reconhecendo a importância de arranjos associativos de segundo nível na sustentação da governança, da intercooperação e da ação coletiva. Nesse sentido, a experiência da AGACA sugere que a existência de uma entidade capaz de combinar governança democrática, especialização funcional, coordenação interorganizacional e representação política pode contribuir de maneira significativa para o fortalecimento do sistema cooperativo ao qual se vincula.

Entretanto, os resultados não autorizam afirmar que o modelo da AGACA seja diretamente replicável em outros contextos. Formulação mais adequada é reconhecer que a experiência galega constitui uma referência analítica relevante, capaz de oferecer subsídios para reflexões comparativas sobre estruturas de apoio e coordenação no cooperativismo agroalimentar. Sua eventual adaptação a outras realidades dependerá de condições históricas, normativas, organizacionais, econômicas e territoriais específicas, o que exige cautela diante de generalizações ou transposições lineares.

Por fim, o estudo indica a necessidade de aprofundar investigações comparativas sobre entidades representativas do cooperativismo agroalimentar em diferentes países e regiões, bem como de ampliar a produção de evidências empíricas sobre a relação entre arquitetura organizacional, governança cooperativa e desenvolvimento territorial. Tais avanços poderão contribuir para uma compreensão mais robusta dos fatores que favorecem a consolidação de arranjos institucionais capazes de fortalecer cooperativas e ampliar sua contribuição econômica, social e ambiental.

Referências

AGACA. **Plan estratéxico do cooperativismo agroalimentario galego 2020–2030**. Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias, 2020.

AGACA. **Memoria de sostibilidade**. Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias, 2022.

AHMADY, G. A.; MEHRPOUR, M.; NIKOORAVESH, A. Organizational structure. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 455–462, 2016.

ALBERT, D. What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. **Journal of Organization Design**, v.13, p. 1–11, 2024.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Cooperative identity, values and principles. ACI, 2021. Disponível em: <https://www.ica.coop>. Acesso em: 12 mai. 2024.

AOKI, M.; JACKSON, G. Understanding an emergent diversity of corporate governance and organizational architecture: An essentiality-based analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 17, n. 1, p. 1–27, 2008.

BARBA BAYAS, D. R.; MORALES NORIEGA, A. M. Cooperativismo y desarrollo sostenible en el Ecuador. **Ciencia Digital**, v. 3, n. 3.2, p. 150–171, 2019.

BARBEYTO, N. F.; LÓPEZ, G. C. **Resultados do Programa de Xestión de Vacún de Leite en Galicia en 2008**. Xunta de Galicia, 2008. 99 p.

BARDEN, J. E. et al. Identidad cooperativa: una revisión sistemática de la literatura. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, n. 65, p. 223-246, 22 dic. 2024.

BENITES-LAZARO, L. L. et al. Governança e desenvolvimento sustentável: a participação dos stakeholders locais nos projetos de mecanismos de desenvolvimento limpo no Brasil. **Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía**, v. 27, n. 2, 2018.

BERTOLINI, G. R. F.; CANQUERINO, Y. K. Level of adoption of corporate governance practices in cooperatives of credit and agricultural branches in the west of Paraná. **Rede** (St. Cruz do Sul, Online), v. 28, 2023.

BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. **Rev. Social. Polít.** v. 19, n. 39, 2011. p. 103–114.

BURTON, R. M.; OBEL, B. The science of organizational design: Fit between structure and coordination. **Journal of Organization Design**, v. 7, n. 5, p. 1–13, 2018.

BURTON, R. M.; et al. New trends in organization design. **Journal of Organization Design**, v. 9, n. 10, p. 1–2, 2020.

CANCELO MÁRQUEZ, M.; BOTANA AGRA, M. **Informe da economía social en Galicia 2023**. Centro de estudos cooperativos (CECOOP) Universidade de Santiago de Compostela, 2024.

CASTILHOS, A.; SILVA, T. N. Governança aplicada às tecnologias sociais para populações em situação de risco socioeconômico associada ao paradigma da sustentabilidade.

Administração Pública e Gestão Social, v. 12, n. 2, 2020.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Governança europeia – Um livro branco**: [COM(2001) 428 final - Jornal Oficial C 287 de 12.10.2001]. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias, 2001.

CYRNE, C. C, da S. *et al.*. Leite orgânico e desenvolvimento sustentável: evidências a partir da Galícia/Espanha. **Revista de Gestão Social e Ambiental** - RGSA, São Paulo (SP), v. 17, n. 7, p. e03289, 2023.

DALLE MOLLE, A. **Melhorias competitivas baseadas na cooperação**: um estudo de caso na nova aliança – cooperativa vinícola do Rio Grande do Sul. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vinícola), Univ. De Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul /RS, 2014.

ESTEVES, W. J. S. **Teorias e modelos organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Gestão Industrial) – Instituto Superior de Engenharia do Porto, Politécnico do Porto, 2015.

FIGUEIREDO FILHO, W. B. Estruturas de governança regionais, desenvolvimento sustentável e legitimidade: notas para a construção de um esquema de referência. **RDE** - Revista de desenvolvimento econômico, Ano XIV, n. 26, 2012.

GRILO, D. **A importância da estrutura organizacional**: observando a indústria 4.0. (Trabalho de conclusão do PIEPEX) – Universidade Federal de Alfenas, 2023.

KIMBERLY, J. R. The anatomy of organizational design. **Journal of Management**, v.10, n. 1, p. 109–126, 1984.

KOLBJØRNSRUD, V. Collaborative organizational forms: on communities, crowds, and new hybrids. **Journal of Organization Design**, v. 7, n. 11 p. 2–21, 2018.

LIVIJN, M. Navigating in a hierarchy: how middle managers adapt macro design. **Journal of Organization Design**, v. 8, n. 7, p. 1–27, 2019.

MACIEL, I. M.; *et al.* Estrutura organizacional e modelo de gestão: análise em uma fundação de serviço social e previdenciário no Amazonas. **Contemporânea** - Revista de Ética e Filosofia Política, v. 3, n. 6, p. 6853–6879, 2023.

MONTEGUT, Y.; COLOM, A.; PLANA-FARRAN, M. Las cooperativas agrarias centenarias en Catalunya: características y contribución a los ODS. **CIRIEC-España**, Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa, n. 110, p. 129–161, 2024.

NOVKOVIC, S. Cooperative identity as a yardstick for transformative change. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 93, p. 313–336, 2022.

OLIVER, N. Coordination and control in small producer cooperative: dynamics and dilemmas. **Economic and Industrial Democracy**, v. 10, p. 447–465, 1989.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Resolução 31/37 de 30 de novembro de 1976**. 1976. Disponível em: <https://www.un.org/es/documents/ag/res/31/ares31.htm>. Acesso em: 29 mar. 2026.

PANIZZON, M.; *et al.*, Novas mudanças em design organizacional para fomentar co-criação dinâmica e inovação. **SBC Proceedings of SBGames**, 2013.

PEREIRA, L. A. Estrutura organizacional e governança: um estudo de caso em uma instituição cooperativista. **Visão**, v. 7, n. 2, p. 48–66, 2018.

REITZIG, M. How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. **Journal of Organization Design**, v. 11, p. 5–10, 2022.

RIBEIRO, R. V. **Design estratégico como catalisador do desenvolvimento da arquitetura organizacional de laboratórios de inovação social**. 2016. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

RUHANEN, L. *et al.* Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, v. 65, n. 4, p. 4–16, 2010.

SANTOS, A. C. **Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas de leite no estado de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SCHNEIDER, J. O. Cooperativas e desenvolvimento sustentável. **Otra Economía**, vol. 9, n. 16, enero-junio, 2015.

SCHUMACHER, C. Organizational structure and CEO dominance. **Journal of Organization Design**, v. 10, p. 10–19, 2021.

TRES, N.; MAZZIONI, S.; DAL MAGRO, C. B.; Sensibilidade da sustentabilidade ao cooperativismo e a governança corporativa. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 2, p. 142–158, 2022.

WORREN, N.; VAN BREE, J.; ZYBACH, W. Organization design challenges: results from a practitioner survey. **Journal of Organization Design**, v. 8, n. 1, 2019.

XAVIER, R. M. **A governança dos atores locais em um cluster turístico: a associação de produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos (APROVALE)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.