

Universidade Estadual Paulista

Fabiana Ferreira da Silva

**PROPOSIÇÃO DE MODELO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-
FINANCEIRO BASEADO EM GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS
AGRÍCOLAS**

Jaboticabal

2019

FABIANA FERREIRA DA SILVA

PROPOSIÇÃO DE MODELO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO BASEADO EM GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos

S586p

Silva, Fabiana Ferreira da

Proposição de modelo de desempenho econômico-financeiro baseado em governança para cooperativas agrícolas / Fabiana Ferreira da Silva. -- Jaboticabal, 2019

98 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientador: David Ferreira Lopes Santos

1. Agronegócio. 2. Finanças. 3. Governança corporativa. 4. Cooperativismo. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

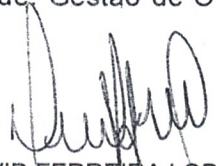
CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE MODELO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO BASEADO EM GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

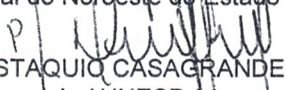
AUTORA: FABIANA FERREIRA DA SILVA

ORIENTADOR: DAVID FERREIRA LOPES SANTOS

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. DAVID FERREIRA LOPES SANTOS
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal


Prof. Dr. DANIEL KNEBEL BAGGIO (Videoconferência)
Universidade Regional do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul-UNIJUÍ / Ijuí/RS


Prof. Dr. ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE (Videoconferência)
Departamento de Economia / UNESP / Araraquara/SP

Jaboticabal, 26 de agosto de 2019

Dedicatória

A quem não mediu esforços para a realização dessa conquista, minha querida mãe, Margarida Ferreira da Silva.

Agradecimentos

Agradeço a Deus que me sustentou com força, coragem e muita saúde nas idas e vindas entre Minas Gerais e São Paulo.

Agradeço a minha mãe, Margarida Ferreira da Silva, que com suas orações me fez forte nessa caminhada.

Agradeço a Arley de Paula Martins pelo apoio e companheirismo.

Agradeço ao meu amigo Edegar Ferrarezi Junior pela parceria construída nesses dois anos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos, pela orientação, incentivo, disponibilidade e atenção dispensadas.

Agradeço a todos os familiares, amigos e colegas que de alguma forma contribuíram para que esse sonho se realizasse, muito obrigada, gratidão eterna.

“São os passos que fazem os caminhos.”

Mário Quintana

RESUMO

Objetivo

O objetivo geral do presente trabalho é: Propor um modelo de desempenho econômico-financeiro com base em princípios e práticas da Governança Corporativa aplicado às cooperativas agrícolas.

Com base no objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos: i) Avaliar os modelos de desempenho financeiro existentes nas cooperativas agrícolas; ii) Conceber práticas de Governança Corporativa que podem ser estendidas às cooperativas agrícolas; iii) Relacionar indicadores de desempenho e governança.

Procedimentos de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, a partir de um estudo empírico com finalidade aplicada, pois tem como propósito desenvolver um modelo que possa ser utilizado por cooperativas agrícolas. Assim, essa pesquisa é igualmente descritiva quanto a realidade da amostra investigada e exploratória em decorrência da proposição do modelo. Os dados da pesquisa foram tomados de uma amostra com 48 cooperativas agrícolas estabelecidas no Brasil, a partir de um questionário. Os procedimentos de pesquisa concentraram na análise descritiva dos resultados empírico e no emprego da análise fatorial e análise discriminante. Análise fatorial foi utilizada para analisar as inter-relações entre as variáveis relacionadas a governança e desempenho financeiro, ambiental e social e, com efeito, entender as dimensões por estas geradas. A análise discriminante possibilitou identificar as principais variáveis que explicam as cooperativas com melhores níveis de governança.

Resultados e Discussões

Os resultados foram obtidos a partir das técnicas de estatística análise fatorial e análise discriminante que agruparam as variáveis propostas no questionário gerando fatores que explicaram a governança: reuniões, acompanhamento, transparência, confiabilidade e presidência, o desempenho: endividamento, resultado e valor e sociais e ambientais: cooperado, rastreabilidade e ambiental. As variáveis discriminantes foram exploradas para discriminar as cooperativas com as melhores práticas de governança cooperativa apontadas no questionário. Assim, ficou constatado que a governança exerce influência nos resultados econômicos das cooperativas.

Implicações Gerenciais

O modelo proposto como resultado desse estudo poderá contribuir com o ramo do cooperativismo agropecuário, as contribuições são direcionadas ao conselho de administração/diretoria, conselho fiscal e executivos das organizações cooperativas que são responsáveis pela condução do negócio. A pesquisa teve a participação de cooperativas de todas regiões do Brasil, o que permite a generalização dos resultados para as cooperativas agrícolas brasileiras.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

O estudo realizado possibilita aos gestores e interessados uma visão mais ampla da cooperativa, que precisa contar com a integração de todos os agentes, de modo que se ajudem mutuamente no desenvolvimento das suas atividades para o bem da cooperativa.

A busca por alternativas para melhorar o desempenho e apresentar melhores resultados aos cooperados está intimamente relacionada ao acompanhamento da saúde financeira da cooperativa, importante conhecer o nível de endividamento, a rentabilidade e lucratividade e capacidade de geração de valor, da cooperativa, a capacidade de socialização do cooperado, a possibilidade de rastreabilidade e certificação do que é produzido e preservação do meio ambiente, o que valoriza a cooperativa, e a torna mais sustentável.

O modelo proposto agrega variáveis de desempenho, governança e sociais/ambientais, que agrupadas compõem a estrutura ideal para as cooperativas agrícolas criarem valor ao negócio, o que precisaria ser incentivado pela OCB, uma entidade representativa e que possui força nas ações que são propostas, estimular de forma mais intensa as boas práticas de governança aliadas às de desempenho, de modo que o negócio cooperativo seja fortalecido ainda mais.

Limitações foram encontradas para realização da pesquisa, dificuldade de contato direto com as cooperativas e também com as entidades estaduais que as representam principalmente nos estados ao norte do país, o que limitou o tamanho da amostra.

Originalidade

Este estudo apresenta um modelo de desempenho econômico-financeiro baseado em governança para cooperativas agrícolas, específico para o ramo agropecuário e que através da significância dos resultados encontrados mostrou que a governança cooperativa é importante para o desempenho.

Palavras-chaves: Agronegócio; Organizações Coletivas; Resultado; Estruturas de Controle

ABSTRACT

Purpose

The general objective of this paper is: To propose a model of economic and financial performance based on principles and practices of Corporate Governance applied to agricultural cooperatives.

Based on the overall objective, the following specific objectives were defined: (i) to evaluate existing financial performance models in agricultural cooperatives; ii) Design Corporate Governance practices that can be extended to agricultural cooperatives; iii) List performance and governance indicators.

Design/methodology

This is a research with a quantitative approach, based on an empirical study with an applied purpose, as its purpose is to develop a model that can be used by agricultural cooperatives. Thus, this research is equally descriptive as to the reality of the investigated and exploratory sample due to the model proposition. The survey data were taken from a sample of 48 agricultural cooperatives established in Brazil from a questionnaire. The research procedures focused on the descriptive analysis of the empirical results and the use of factor analysis and discriminant analysis. Factor analysis was used to analyze the interrelationships between variables related to governance and financial, environmental and social performance and, in effect, to understand the dimensions generated by them. Discriminant analysis made it possible to identify the main variables that explain cooperatives with better governance levels.

Findings and Discussions

The results were obtained from the statistical techniques factor analysis and discriminant analysis that grouped the variables proposed in the questionnaire generating factors that explained the governance: meetings, follow-up, transparency, reliability and chairman, the performance: debt, result and value and social and environmental: cooperative, traceability and environmental. Discriminant variables were explored to discriminate cooperatives with the best practices of cooperative governance indicated in the questionnaire. Thus, it was found that governance influences the economic results of cooperatives.

Management Implication

The model proposed as a result of this study could contribute to the sector of agricultural cooperatives, the contributions are directed to the board of directors / board, fiscal council and executives of cooperative organizations that are responsible for conducting the business. The research had the participation of cooperatives from all regions of Brazil, which allows the generalization of the results to the Brazilian agricultural cooperatives.

Conclusion and Research limitations

The study provides managers and stakeholders with a broader view of the cooperative, which needs to have the integration of all agents, so that they help each other in the development of their activities for the good of the cooperative. The search for alternatives to improve the performance and to present better results to the members is closely related to the monitoring of the cooperative's financial health. from the cooperative, the possibility of traceability and

certification of what is produced and preservation of the environment, which enhances the cooperative, and makes it more sustainable. The proposed model aggregates performance, governance and social / environmental variables, which together make up the ideal structure for agricultural cooperatives to create business value, which would need to be encouraged by OCB, a representative entity that has strength in the proposed actions, stimulate more good governance practices combined with performance, so that the cooperative business is further strengthened. Limitations were found to conduct the research, difficulty in direct contact with cooperatives and also with state entities that represent them mainly in the northern states of the country, which limited the size of the sample.

Originality

This study presents a governance-based economic-financial performance model for agricultural cooperatives, specific to the agricultural sector and which through the significance of the results found showed that cooperative governance is important for performance.

Keywords: Agribusiness; Collective organizations; Result; Control Structures

Lista de Figuras

Figura 1. Composição do Sistema OCB	21
Figura 2. Requisitos para Constituição de Cooperativas Agrícolas.....	28
Figura 3. Estrutura Básica de Governança Cooperativa	31
Figura 4. Estrutura Básica de Governança Corporativa.....	36
Figura 5. Indicadores para Análise Econômico-Financeira	39
Figura 6. Processo da Pesquisa.....	46
Figura 7. Modelo de Desempenho Econômico-Financeiro Baseado em Governança	74

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição das Cooperativas Brasileiras por Ramo de Atividade	23
Gráfico 2. Distribuição de Empregos Gerados pelas Cooperativas Brasileiras por Ramo de Atividade	23
Gráfico 3. Distribuição das Cooperativas Agrícolas Pesquisadas por Região	51
Gráfico 4. Histograma das Faixas de Idade das Cooperativas Pesquisadas	52
Gráfico 5. Histograma da Quantidade de Funcionários Cooperativas Pesquisadas	53
Gráfico 6. Histograma da Quantidade de Cooperados Cooperativas Pesquisadas	53
Gráfico 7. Produtos e Serviços Oferecidos pelas Cooperativas Pesquisadas	54

Lista de Quadros

Quadro 1. Objetivos e Ações das Cooperativas Agrícolas.....	26
Quadro 2. Princípios da Governança Cooperativa	30
Quadro 3. Comparativo entre os Órgãos da Governança Corporativa x Governança Cooperativa.....	33
Quadro 4. Descrição das Demonstrações Contábeis.....	38
Quadro 5. Categorias Indicadores de Desempenho	40
Quadro 6. Categorias Indicadores Sociais e Ambientais	42
Quadro 7. Questionário da Pesquisa	89
Quadro 8. Matriz de Correlações	91

Lista de Tabelas

Tabela 1. Perfil dos Respondentes da Pesquisa	50
Tabela 2. Resultados das Estatísticas Descritivas para os Indicadores de Governança Cooperativa.....	55
Tabela 3. Resultados da Análise Fatorial para os Indicadores de Governança Cooperativa ...	58
Tabela 4. Resultados das Estatísticas Descritivas para os Indicadores de Desempenho Financeiro	60
Tabela 5. Resultados da Análise Fatorial para os Indicadores de Desempenho Financeiro	61
Tabela 6. Resultado das Estatísticas Descritivas para os Indicadores Sociais e Ambientais ...	63
Tabela 7. Resultados da Análise Fatorial para os Indicadores Sociais e Ambientais	64
Tabela 8. Variáveis e Critérios Utilizados para Discriminar as Cooperativas Agrícolas para a Finalidade da Pesquisa	66
Tabela 9. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Mercado de Atuação	67
Tabela10. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Recondições à Presidência	68
Tabela 11. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Auditoria Externa.....	69
Tabela 12. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Canais de Comunicação	70
Tabela 13. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Educação Cooperativista.....	71
Tabela 14. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Remuneração dos Gestores	72
Tabela 15. Resultados Descritivos Estratificados segundo o Mercado de Atuação	92
Tabela 16. Resultados Descritivos Estratificados segundo as Recondições à Presidência	93
Tabela 17. Resultados Descritivos Estratificados segundo a Auditoria Externa.....	94
Tabela 18. Resultados Descritivos Estratificados segundo os Canais de Comunicação	95
Tabela 19. Resultados Descritivos Estratificados segundo a Educação Cooperativista	96
Tabela 20. Resultados Descritivos Estratificados segundo a Remuneração dos Gestores	97

Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Cooperativismo: história, conceitos e características no Brasil	19
2.2. Cooperativismo Agrícola	25
2.3. Governança Corporativa em Cooperativas	29
2.3.1. <i>Governança Corporativa e Desdobramentos nas Cooperativas Agrícolas</i>	33
2.4. Desempenho Financeiro e Aplicações nas Cooperativas Agrícolas	37
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1. Materiais	46
3.2. Métodos	47
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	49
4.1. Perfil da Amostra	49
4.2. Resultados das Estatísticas Descritivas e Análise Fatorial	55
4.3. Análise Discriminante	66
4.4. Implicações Gerenciais	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	80

1. INTRODUÇÃO

A importância da Governança Corporativa (GC) para a longevidade empresarial é um ponto pacífico e consolidado na literatura. A partir dos anos 2000, intensificaram-se os estudos de GC como estratégia empresarial e as preocupações com as melhores práticas de governança (VILELA, CARVALHO NETO, *et al.*, 2015); (MAIA e DI SERIO, 2017), deixando claro e evidente a influência da GC na estrutura e sistema de gestão das organizações (MAIA e DI SERIO, 2017); (AL-BASSAM, NTIM, *et al.*, 2018).

Estudos acadêmicos relacionados à GC e sua aplicação nas organizações ganharam força a partir de crises financeiras e desordens corporativas nacionais e internacionais (KREUZBERG e VICENTE, 2019), com isso a GC tornou-se de fundamental importância para a sustentabilidade e perenidade das organizações e conseqüentemente para o seu crescimento e desenvolvimento (IBGC, 2006); (SALVIONI, GENNARI e BOSETTI, 2016), contribuindo para a transparência dos negócios, e possibilitando o alinhamento dos interesses entre gestores e acionistas aumentando o valor da empresa e a criação de valor para os acionistas (MAZZIONI, GUBIANI, *et al.*, 2015); (ARORA e BODHANWALA, 2018).

As boas práticas de GC surgem da recomendação de entidades internacionais como a OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e posteriormente se expandem para vários países, que adaptam as recomendações às suas necessidades, no Brasil temos o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), referência no desenvolvimento de melhores práticas de Governança Corporativa (CATAPAN e COLAUTO, 2014); (HYLTON MEIER e MEIER, 2014); (PIES, BAGGIO e ROMEIRO, 2016).

A necessidade de prover estratégias, políticas e práticas que engajem os múltiplos *stakeholders* nas decisões organizacionais é um desafio constante e necessário às empresas, o que torna esse tema proeminente para acadêmicos e profissionais de mercado, devido ao conflito de interesses entre os envolvidos na organização decorrente da separação entre a propriedade e a gestão e pela difusão da propriedade concentrada nas mãos de alguns poucos, causando a insatisfação daqueles que não estão no comando (MAZZIONI, GUBIANI, *et al.*, 2015); (RIBEIRO e SANTOS, 2015); (VILELA, CARVALHO NETO, *et al.*, 2015); (COSTA e MELO, 2017); (ALABDULLAH, 2018).

A evolução da GC quanto tema de investigação acadêmica e prática de gestão ocorre, sobretudo, em empresas capitalistas tradicionais cuja razão de ser é a maximização da riqueza dos acionistas (VILELA, CARVALHO NETO, *et al.*, 2015); (DENIS, 2016). Esta situação decorre, fundamentalmente, dos conflitos entre os diferentes *shareholders* e entre os

shareholders e agentes, cuja potencialização decorre da magnitude econômica das organizações e do processo de pulverização do capital acionário que acontece na atualidade em diferentes países (KREUZBERG e VICENTE, 2019).

Em que pese o desenvolvimento da GC nos últimos 20 anos, a extensão das suas aplicações em outros formatos organizacionais, como as cooperativas ainda é incipiente quanto a modelos, práticas e resultados (SIQUEIRA e BIALOSKORSKI NETO, 2014).

A origem e o desenvolvimento das cooperativas acontecem como um contraponto ao modelo hierárquico da empresa capitalista, como forma principal de proteger, representar e promover o desenvolvimento dos seus associados (SIQUEIRA e BIALOSKORSKI NETO, 2014).

No entanto, a evolução do cooperativismo no contexto econômico moderno tem requerido deste tipo de empreendimento uma proposta gerencial que concilie os múltiplos interesses dos cooperados com o desenvolvimento da cooperativa (CARPES e CUNHA, 2018), de modo que seja fortalecida a responsabilidade e transparência entre cooperados e demais interessados.

As cooperativas podem ser vistas como empreendimentos competitivos, visto que em determinadas regiões brasileiras tem sido responsável pelo desenvolvimento econômico e por gerar vantagens para toda a sociedade, casos clássicos são conhecidos na região Sul do Brasil, sem comprometer a sua função social e a relação com o cooperado (ILHA, PIACENTI e LEISMANN, 2018); (LONDERO e FIGARI, 2018).

A tendência é que as cooperativas se reorganizem estrategicamente e tornem-se mais orientadas para o mercado, criem mecanismos que alinhem os interesses da diretoria e administração com foco no desempenho organizacional (BIJMAN, HENDRIKSE e OIJEN, 2013) associado a um processo de gestão eficiente e transparente que transmita confiança ao cooperado.

Apesar das cooperativas não terem o lucro como principal objetivo para fins de distribuição de dividendos, elas precisam preocupar-se com o desempenho econômico-financeiro, para continuarem em operação. Entretanto, não há na literatura modelos de desempenho financeiro baseado nos princípios da GC voltados às cooperativas agrícolas. O que existem são estudos que avaliam de forma específica e analítica indicadores (DAL MAGRO, GORLA, *et al.*, 2015); (PERRESSIM e BATALHA, 2018). Não sendo reportado uma estrutura de análise integrada do desempenho financeiro para uma cooperativa agrícola.

Nessa direção, Carvalho (2008) identificou indicadores econômico-financeiros que devem ser considerados no acompanhamento do desempenho de cooperativas agropecuárias;

com foco em cooperativas de crédito, os trabalhos de Francisco (2014) e Utiyama (2016), propuseram um índice de GC para cooperativas de crédito, o primeiro analisou a relação entre as boas práticas de governança e a criação de valor, o segundo, investigou a relação com indicadores de risco e desempenho, Santos (2016) examinou a relação entre a adoção de práticas de boa governança e desempenho das cooperativas de crédito.

Números que demonstrem a dissolução e liquidação de cooperativas agrícolas não foram encontrados, mas o estudo realizado por Rigo, Oliveira, *et al.* (2008) evidencia as causas de dissolução das cooperativas agrícolas localizadas nos perímetros irrigados de Juazeiro-BA e Petrolina-PE, estando associadas a questões culturais e gerenciais, como: endividamento e falta de profissionalização da gestão, ou seja, ausência de boas práticas de governança e de uma acompanhamento do desempenho econômico-financeiro.

Por isso, interessa aos pesquisadores analisar o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agrícolas e a forma como essas organizações são dirigidas, objetivando contribuir com o seu crescimento, dos gestores dessas organizações, com a academia e com a sociedade como um todo. As cooperativas lidam em um ambiente de concorrência e, por isso, precisam de estruturas que permitam elevar sua competitividade.

Não obstante, as cooperativas agrícolas contribuem de forma significativa para o agronegócio, e conseqüentemente para a economia brasileira (OCB, 2019), no Brasil existem aproximadamente 6.887 cooperativas que atuam nos mais diversos setores da economia, desse total 1.618 são cooperativas do ramo agropecuário, contam com 1.017.481 associados, e 198.654 pessoas empregadas (OCB, 2019).

Cerca de 48% de tudo que é produzido no campo no Brasil, passa por alguma cooperativa (OCB, 2019). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), o nível de ocupação das pessoas no Brasil em atividades agrícolas é de aproximadamente 14%.

Desta forma, a longevidade e prosperidade das cooperativas agrícolas no Brasil é um fator decisivo à segurança alimentar e a sustentabilidade das atividades agropecuárias do país, cujos reflexos alcançam mais de 1/2 da população mundial que consomem direta ou indiretamente produtos oriundos de produtores brasileiros cooperados.

Em que pese a importância econômica e social das cooperativas para o agronegócio brasileiro, esse contexto organizacional ainda recebe pouca atenção dos pesquisadores e a extensão de modelos organizacionais para este segmento é restrito. Por isso, este estudo se posiciona num *gap* teórico-prático quanto a necessidade de estruturar um modelo de

desempenho financeiro para cooperativas agrícolas baseado em princípios e práticas de governança corporativa.

O estudo será desafiador, pois, será necessário adaptar conceitos, políticas e práticas de governança corporativa para a governança cooperativa, e o desempenho financeiro, mais comumente visto em análises de empresas competitivas para um ambiente que se baseia em valores divergentes do corporativo, a solidariedade, responsabilidade, democracia e liberdade. Assim, buscar-se-á respostas para o seguinte questionamento: “*Como estruturar um modelo de desempenho econômico-financeiro baseado em governança para cooperativas agrícolas?*”

Propondo-se a responder ao problema de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho será: **Propor um modelo de desempenho econômico-financeiro com base em princípios e práticas da GC aplicado às cooperativas agrícolas.**

Com base no objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar os modelos de desempenho financeiro existentes nas cooperativas agrícolas;
- b) Conceber práticas de Governança Corporativa que podem ser estendidas às cooperativas agrícolas;
- c) Relacionar indicadores de governança e desempenho.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam ao mesmo tempo oferecer um diagnóstico das estruturas de desempenho utilizadas pelas cooperativas agrícolas e a proposição de um modelo de desempenho que possa ser utilizado integralmente ou parcialmente como forma de reduzir assimetrias entre os envolvidos e direcionar à cooperativa ao seu plano estratégico.

Para melhor organizar a proposta dessa pesquisa, esse texto foi organizado para além desta introdução em mais três seções. A segunda seção traz os fundamentos teóricos utilizados para balizar os procedimentos metodológicos e possibilitar a discussão dos resultados empíricos. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção destacando as fontes de informações e as técnicas de análise a serem empregadas. A quarta seção mostra os resultados do estudo. As referências bibliográficas encerram o texto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 2 contempla o referencial teórico, que serve de embasamento teórico para a construção do modelo de desempenho econômico-financeiro, encontra-se dividido em 5 (cinco) tópicos intitulados: cooperativismo: história, conceitos e características no Brasil; cooperativismo agrícola; governança corporativa em cooperativas; governança corporativa e desdobramentos nas cooperativas agrícolas; desempenho financeiro e aplicações nas cooperativas agrícolas.

Para construção do texto as bases de dados utilizadas foram: Scopus, Spell, Web of Science, os trabalhos escolhidos como referência foram selecionados a partir dos temas chave que norteiam este estudo (Cooperativismo, Governança Corporativa e Desempenho Financeiro). Também foram utilizados de forma complementar livros textos e informações disponibilizadas em entidades representativas.

2.1. Cooperativismo: história, conceitos e características no Brasil

Desde o surgimento, o cooperativismo teve como alicerce o desenvolvimento do homem e da sociedade, através da cooperação mútua e das experiências a partir do trabalho coletivo (FERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, *et al.*, 2016).

Trata-se de um modelo de negócio em que as pessoas se unem com um mesmo objetivo, dispostas a enfrentar situações diversas e a resolver problemas que beneficiem o econômico e o social, o cooperativismo sempre esteve presente ao longo de todo o desenvolvimento da espécie humana (PILETTI, BORGES e BARROS, 2015).

O cooperativismo teve sua origem na Inglaterra, no século XIX, com os “28 Tecelões de Rochdale”, que diante das dificuldades que surgiram após o advento das máquinas a vapor, decidiram se unir e formar uma organização com características de cooperativa (HOLYOAKE, 1933).

Como uma alternativa para os que viviam em situações de precariedade, fragilidade e incertezas, o cooperativismo surge através da união de pessoas em busca de uma vida melhor (PILETTI, BORGES e BARROS, 2015).

A “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, cooperativa do ramo de consumo, possuía regras, que foram de fundamental importância para o seu funcionamento e que se tornaram a base do cooperativismo em todo o mundo, sendo válidas até os dias hoje (PILETTI, BORGES e BARROS, 2015).

O movimento cooperativista se expandiu rapidamente, além da Inglaterra, ganhou força na França e Alemanha, em decorrência do processo de industrialização na Europa (LÓPEZ, 2018). Em 1.895, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), devido ao grande número de cooperativas que surgiram e a necessidade de ter um órgão que as representasse (LÓPEZ, 2018).

No Brasil, o marco do cooperativismo data de 1930, como uma alternativa para modernização da agricultura, mais especificamente em 1960, intensificam-se as ideias do cooperativismo, como uma imposição do estado para o alcance de metas de planos econômicos e como alternativa para eliminar as confusões no campo (SANTOS, ALVES e CAMPOS, 2016); (AZERÊDO, BAGENETA e CHRISTOFFOLI, 2018), em 1969, é constituída a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), e em 1.971 a Lei 5.764, estruturando o sistema cooperativo brasileiro (AZERÊDO, BAGENETA e CHRISTOFFOLI, 2018).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), é o órgão supremo que representa as cooperativas em todo o mundo (ESPINOSA, 2017), localizado em Bruxelas, na Bélgica, com escritórios regionais na Europa, África, Américas e Ásia-Pacífico, tem por objetivo unir, representar e servir cooperativas espalhadas por todo o mundo (ACI, 2018).

Os princípios do cooperativismo foram reformulados em 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em um total de 7 (sete) e foram baseados nos princípios estruturados pela cooperativa de Rochdale: i) adesão voluntária e livre; ii) gestão democrática; iii) participação econômica dos membros; iv) autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) intercooperação; vii) interesse pela comunidade (CHARTERINA, 2015); (PILETTI, BORGES e BARROS, 2015); (FERNANDES e KARNOPP, 2017); (OCB, 2019).

Os princípios do cooperativismo são a base das organizações cooperativas, e norteiam os objetivos, o seu funcionamento e o seu modelo de negócio (CHARTERINA, 2015); (MONTERO e PACHECO, 2018), atributos específicos das cooperativas são os seguintes (CHARTERINA, 2015) (OCB, 2019):

- i) organizações voluntárias, abertas a todos que estejam em sintonia com o seu objetivo econômico e dispostos a assumir responsabilidades;
- ii) controladas pelos próprios membros, são responsáveis pela formulação das políticas e pela tomada de decisões, sendo os representantes oficiais, eleitos por todo o grupo;
- iii) os membros contribuem de forma igualitária com o capital da cooperativa;
- iv) organizações autônomas controladas pelos próprios membros;
- v) as cooperativas são responsáveis pela educação e formação dos seus membros;

vi) trabalho em equipe, de modo que o movimento cooperativista seja fortalecido através da união das estruturas locais, regionais, nacionais e até mesmo internacionais;

vii) preocupada com o entorno que a cerca, a cooperativa pensa e trabalha pelo desenvolvimento da comunidade onde está inserida, contribuindo para que o desenvolvimento ocorra de forma sustentável.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), surgiu para o fortalecimento do setor (OCB, 2019), nos anos 1970 foram criadas as unidades estaduais; nos anos 1980 foram promovidos eventos em todo o país como forma de divulgar o movimento e buscar alternativas para a melhoria e consolidação do cooperativismo, além de filiar-se à ACI; nos anos 1990 o cooperativismo começa a ganhar autonomia; e nos anos 2000 o trabalho é contínuo e muito ainda se tem a fazer para o fortalecimento do movimento cooperativista (OCB, 2019).

O Sistema OCB é constituído pela OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), Sescop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e CNCoop (Confederação Nacional das Cooperativas), juntas defendem e incentivam os valores e os princípios cooperativos (OCB, 2019), composição do sistema pode ser melhor visualizada através da Figura 1.

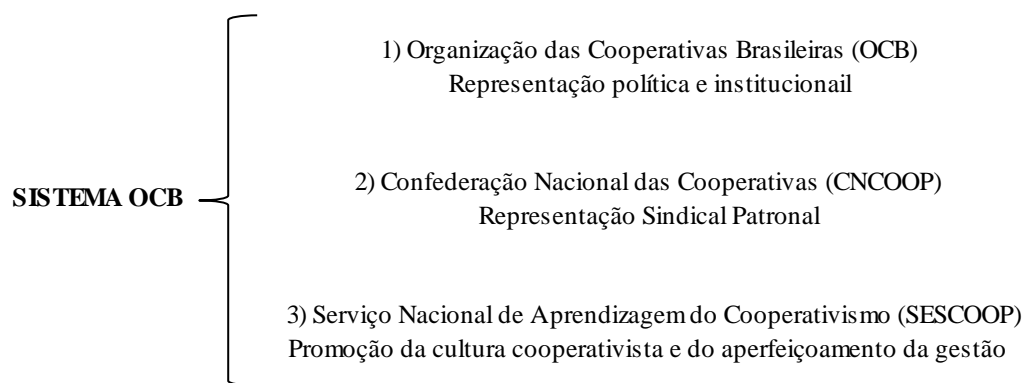


Figura 1. Composição do Sistema OCB

Fonte: Adaptado Agenda Institucional do Cooperativismo OCB 2018

A Figura 1 mostra a composição do Sistema OCB, representante nacional do movimento cooperativo que tem por objetivo o desenvolvimento das cooperativas e o fortalecimento dos interesses do setor, sendo legítimo representante político e institucional, em 1999, foi criado o Sescop, responsável pela educação cooperativista e em 2005, o CNCoop, representação sindical patronal.

Conceito bastante difundido na economia brasileira e que vem ganhando força ao longo dos anos, o cooperativismo é um modelo de negócio que objetiva a transformação do mundo

em que vivemos por meio da cooperação e do equilíbrio, com melhores oportunidades para todos, tanto no âmbito individual quanto coletivo, unindo o desenvolvimento econômico e social, a produtividade e a sustentabilidade (OCB, 2019).

Os autores Santos, Alves e Campos (2016) falam da composição do cooperativismo, para eles o cooperativismo é constituído por características positivas das economias de mercado associadas a conceitos específicos que dão identidade ao cooperativismo: cooperação, transformação e equilíbrio.

De acordo com Silva *et al.* (2018), o cooperativismo é um modelo de negócio que tem por finalidade atingir os objetivos da coletividade, bem como prezar pela sustentabilidade dos seus negócios, que irão influenciar na economia e no desenvolvimento local e regional.

O cooperativismo é visto como uma alternativa viável ao tradicional modelo de negócio capitalista, pois combina características peculiares do cooperativismo, com as características positivas do sistema capitalista, por isso também pode ser considerada uma organização híbrida que mescla características de empresas e organizações do terceiro setor (FIGUEIREDO e FRANCO, 2018).

Validando o que todos os pesquisadores dizem sobre o cooperativismo Silva, Pereira e Pereira (2014) reafirmam em seu roteiro bibliográfico sobre o cooperativismo brasileiro e sua importância associada aos aspectos econômicos, sociais e políticos no Brasil.

Importante realçar que as cooperativas estão presentes em quase todos os países do mundo sendo responsáveis pelo desenvolvimento econômico de algumas regiões, inclusive do Brasil (SILVA, PEREIRA e PEREIRA, 2014).

Os números do cooperativismo brasileiro impressionam, distribuídas em 13 (treze) ramos de atividade econômica, sendo eles: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer, as cooperativas brasileiras perfazem um total de 6.887 (seis mil, oitocentos e oitenta e sete), informação que pode ser visualizada de forma estratificada no Gráfico 1 (OCB, 2019).

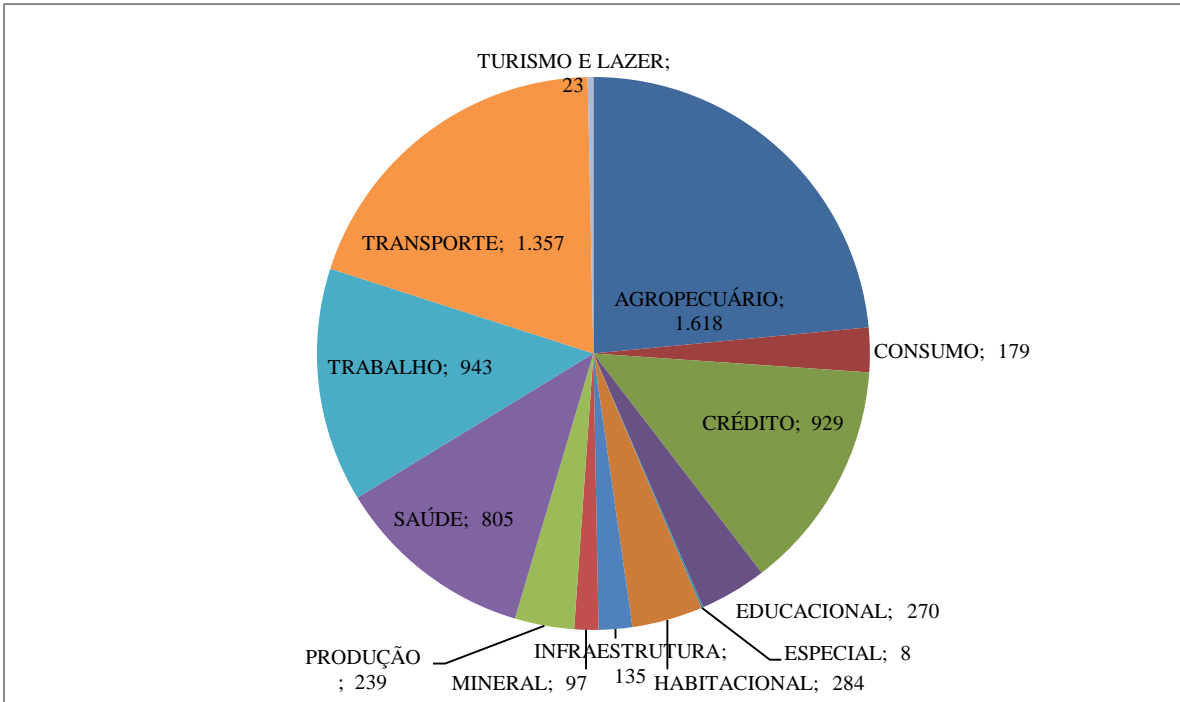


Gráfico 1. Distribuição das Cooperativas Brasileiras por Ramo de Atividade
 Fonte: OCB (2018)

Somando ao panorama do cooperativismo que pode ser visualizado no Gráfico 1, o movimento cooperativo possui 14,2 milhões de cooperados, sendo que 6,8% da população brasileira é representada por eles, sendo responsável por gerar 398 mil empregos formais, com destaque para os ramos agropecuário, saúde e crédito, informações Gráfico 2 (OCB, 2019).

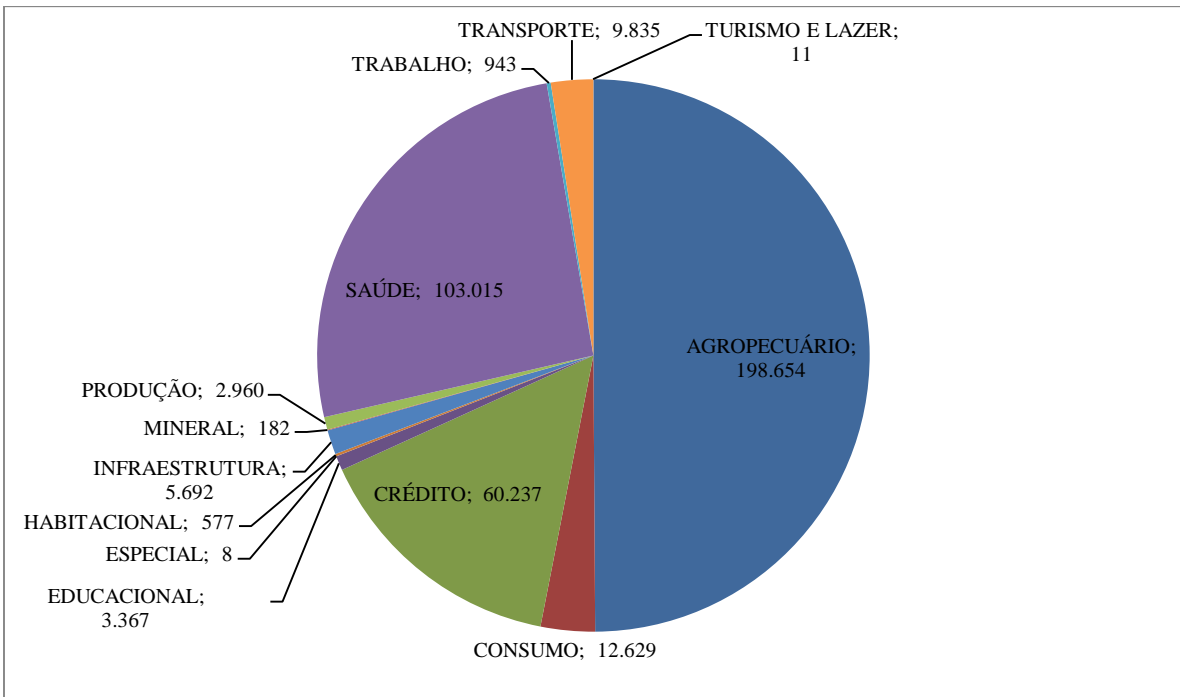


Gráfico 2. Distribuição de Empregos Gerados pelas Cooperativas Brasileiras por Ramo de Atividade

Fonte: OCB 2018

Para além das informações apresentadas, importante ressaltar que o cooperativismo brasileiro, tem conquistado o mercado externo, em 2017 o país contava com 250 (duzentos e cinquenta) cooperativas exportadoras, com destaque para os estados do Paraná, São Paulo e Minas Gerais, principais estados exportadores, os principais destinos desses produtos foram: China, Alemanha e Estados Unidos, tendo no portfolio produtos agropecuários, minérios e calçados, e serviços de transporte e turismo (OCB, 2018).

A proposta do cooperativismo enquanto movimento, é prezar pelo desenvolvimento econômico e bem estar social de todos os envolvidos, tanto dos cooperados, quanto comunidade, possui legislações internacional, nacional e estadual que dão suporte jurídico e regulamentam todas as suas atividades (OCB, 2019).

A legislação internacional é documentada através da Recomendação 193 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), aprovada em 2002, também conhecida por Recomendação sobre a Promoção das Cooperativas, documento conciso e ao mesmo tempo intenso, propõe diretrizes para a promoção do cooperativismo, influenciando nas políticas públicas e legislações do cooperativismo no mundo todo (OCB, 2019), tem-se ainda, a Lei Marco para as Cooperativas da América Latina, difundida a partir de 2008, com o propósito de oferecer ao movimento cooperativo suporte jurídico no que se refere a sua organização, funcionamento e regulamentação (OCB, 2019).

No âmbito nacional, a legislação é composta por leis, leis complementares, decretos e medidas provisórias, importantes para a estruturação e desenvolvimento das cooperativas, destaca-se a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional do cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, estruturada em 17 (dezesete) capítulos, a parte introdutória da lei define as cooperativas como sociedade de pessoas, com natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita a falência, instituídas para prestar serviços aos associados, e possui características específicas como: i) adesão voluntária; ii) variabilidade do capital social sendo representado por quotas-partes; iii) limitação do número de quotas-partes; iv) singularidade de voto; v) retorno das sobras líquidas do exercício; vi) prestação de assistência aos associados, entre outros (BRASIL, 1971).

No decorrer do texto da Lei 5.764, é apresentado o estatuto social, um dos documentos mais importantes para as cooperativas, são as regras que norteiam a sociedade cooperativa e estabelecem os direitos e deveres dos cooperados, entre tantos outros aspectos, e também a estrutura das cooperativas, as assembleias gerais, os órgãos da administração, sendo composto

pela diretoria ou conselho de administração e conselho fiscal, e ainda os aspectos que tratam da fiscalização e controle das cooperativas (BRASIL, 1971).

A legislação estadual trata de leis específicas da política estadual de apoio ao cooperativismo (OCB, 2019), de acordo com a OCB (2018), 22 (vinte e dois) estados possuem leis que dão suporte ao movimento cooperativo.

Com isso as cooperativas se fortalecem, os conceitos se solidificam e o movimento ganha força em todo o território nacional.

2.2. Cooperativismo Agrícola

As cooperativas agrícolas tem se destacado pela relevância que possuem em várias partes do mundo, tem possibilitado que produtores autônomos e empresas agrícolas tenham acesso ao mercado e obtenham retornos competitivos (KONTOGEOGOS, SERGAKI, *et al.*, 2018), o desenvolvimento dessas organizações comerciais tem sido contínuo e crescente e tem gerado retornos positivos para os membros, aumentando a renda e promovendo o desenvolvimento do agronegócio (ENSSLIN, ENSSLIN, *et al.*, 2014); (VERHOFSTADT e MAERTENS, 2015); (GRASHUIS e SU, 2018).

Em 2015 a Europa contava com aproximadamente 51.000 (cinquenta e um mil) cooperativas agrícolas e os Estados Unidos aproximadamente 2.000 (dois mil), com volume de negócios em torno de 347 bilhões de euros e 212 bilhões de dólares respectivamente. (GRASHUIS e SU, 2018). O Brasil conta atualmente com 1.618 (mil seiscentos e dezoito) cooperativas agrícolas que faturaram em 2017 aproximadamente 200 bilhões de reais (OCB, 2019).

Dentre os ramos do cooperativismo, o agrícola é o de maior representatividade em todo o Brasil (OCB, 2019), apesar de não ter sido o precursor do cooperativismo, foi o que mais se desenvolveu (SANTOS, ALVES e CAMPOS, 2016), em virtude da política econômica adotada pelos governantes brasileiros, pós-crise econômica mundial ocorrida no fim dos anos 1920, em que o cooperativismo agrícola passou a ser visto como uma alternativa para minimizar algumas dificuldades oriundas da crise e também problemas relativos ao fornecimento de gêneros alimentícios aos centros urbanos, sendo necessário tornar diversa e variada a produção nacional, que tinha como principal produto o café e também possibilitar ao pequeno produtor se associar e se tornar membro ativo de uma cooperativa de modo que o mercado interno se desenvolvesse (COSTA, AMORIM JUNIOR e SILVA, 2015).

Com o objetivo de inserir os produtos dos associados no mercado, sem deixar de lado a eficiência econômica, o cooperativismo agrícola surge como uma alternativa para os cooperados otimizarem os resultados econômicos de modo que o desenvolvimento social também seja melhorado, (BOESSIO e DOULA, 2017), a relação cooperativa agrícola-cooperado influencia diretamente na produção e comercialização dos produtos entregues pelos associados, de modo que haja uma relação entre participação cooperativa, rendimento da produção e receita agrícola (MA, RENWICK, *et al.*, 2018).

A cooperativa agrícola proporciona aos sócios benefícios como: melhores preços dos seus produtos no mercado, redução no valor dos suprimentos necessários à produção, assistência técnica, treinamento e capacitação, entre outros, o que contribui para a melhoria da qualidade do que é produzido pelos cooperados (ENSSLIN, ENSSLIN, *et al.*, 2014); (BOESSIO e DOULA, 2017).

O Quadro 1 é uma representação dos objetivos e ações das cooperativas agrícolas, que assim como as organizações mercantis possuem ações que precisam ser desenvolvidas de forma efetiva para que os cooperados permaneçam vinculados ao negócio cooperativo, o valorizem como um modelo colaborativo que transforma o seu cotidiano com base nos valores de solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade, seja sustentável e ao mesmo tempo competitivo (FIGUEIREDO e FRANCO, 2018).

Quadro 1. Objetivos e Ações das Cooperativas Agrícolas

Funções	Ações	Autores
Mercado / Comercialização	i) Desenvolvimento de novos mercados; ii) desenvolvimento de marca; iii) formação de preços; iv) padronização de produtos; v) coordenação da divulgação dos produtos; outros.	(BIJMAN e ILOOPOULOS, 2014); (VERHOFSTADT e MAERTENS, 2015); (ABATE, 2018)
Financeiro	i) Parcerias com instituições financeiras e/ou cooperativas de crédito; ii) financiamento dos insumos aos cooperados; iii) apoio no estabelecimento de contratos futuros; iv) remunerar financeiramente ou com benefícios materiais os cooperados a partir dos ganhos de sinergia nos processos de comercialização e/ou logístico/operacional.	(VERHOFSTADT e MAERTENS, 2015)
Logística e Operações	i) Negociação de compra agregada de insumos; ii) negociação para melhores condições de aquisição de tecnologia, máquinas e equipamentos; iii) comercialização de insumos para os cooperados; iv) cadastramento de fornecedores de insumos e serviços aos cooperados; v) assessoria técnica para os produtores; vi) criação de laboratórios.	(VERHOFSTADT e MAERTENS, 2015); (ABATE, 2018)
Administrativo e Institucional	i) Suporte jurídico para contratos; ii) estabelecimento de convênios para benefícios dos cooperados (planos de saúde, previdência, farmácias, etc); iii) organização de grupos de trabalho para o desenvolvimento da cooperativa; iv) contratação de empresas de consultoria e assessoria; v) divulgação e difusão de novas regulamentações, inovações e boas práticas; vi) representação dos interesses dos	(OCB, 2019)

	cooperados junto a outras entidades de categoria, grupos econômicos, poder executivo, legislativo e judiciário; entre outros.	
Tecnologia da Informação	i) Tecnologia voltada para o campo; ii) software para o rastreamento de produtos; iii) automatização de tarefas.	(BIJMAN e ILOPOULOS, 2014); (VERHOFSTADT e MAERTENS, 2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para se constituir uma cooperativa agrícola são necessários os requisitos relacionados abaixo (OCB, 2019):

i) No mínimo 20 (vinte) pessoas, que estejam interessadas no negócio cooperativo, e que estudem a viabilidade econômica e social do empreendimento, informações como expectativa de receita, custos e origem dos recursos precisam estar bem definidos no planejamento do negócio;

ii) Criação de um estatuto com informações da cooperativa como: endereço, distribuição das cotas, política de entrada e saída de cooperados, regras de eleição da diretoria que precisa ser votado e aprovado pela maioria, ou seja, documento com as regras, normas, objeto social e forma de administração da cooperativa;

iii) Convocação da Assembléia Geral, em que serão eleitos dirigentes e componentes do Conselho Fiscal, e definidos prazo de mandatos, valor do capital social, devendo na ocasião ser redigida a ata de constituição da cooperativa;

iv) Formalização da cooperativa junto a Receita Federal, Junta Comercial local e OCB ou entidade estadual.

A Figura 2, possibilita a visualização dos passos que compõem o processo de constituição de uma cooperativa agrícola, sendo que após a formalização da cooperativa junto aos órgãos regulamentadores encontra-se apta para entrar em atividade.

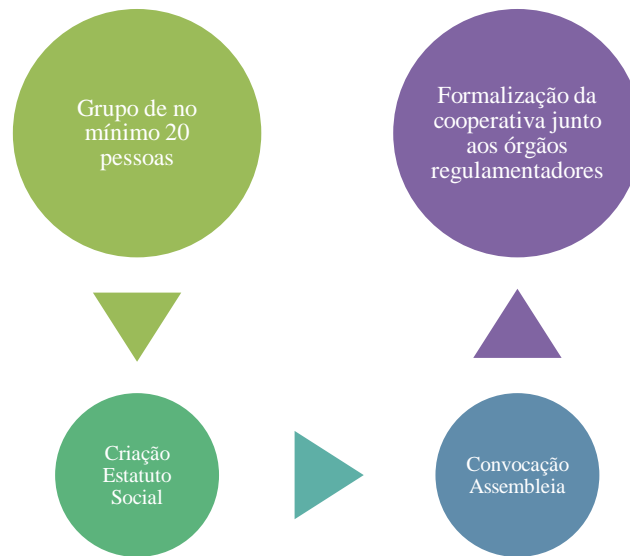


Figura 2. Requisitos para Constituição de Cooperativas Agrícolas
Fonte: Adaptado OCB (2018)

Após a constituição da cooperativa, ressalta-se que o funcionamento do negócio cooperativo agrícola possui algumas particularidades, sendo a cooperativa propriedade exclusiva dos seus membros, e a Assembleia Geral, órgão soberano, responsável pelas principais decisões da cooperativa, oportunidades e ameaças do mercado, decisões nesse sentido devem ser geridas pelo Conselho de Administração, eleitos pela Assembleia Geral, possibilitando que as informações sejam transparentes, órgão responsável pela fiscalização da cooperativa é o Conselho Fiscal, eleitos em Assembleia Geral, demais decisões administrativas ficam a cargo da Gestão Executiva (OCB, 2019).

Conforme a Lei Federal nº 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, é requerido às cooperativas agrícolas:

i) A Assembleia Geral Ordinária deverá ocorrer anualmente, nos 3 (três) primeiros meses, após o fim do exercício social, e tem por objetivo prestar contas dos órgãos de administração com parecer do Conselho Fiscal, por meio do relatório de gestão, balanço patrimonial e demonstrativo das sobras ou perdas;

ii) Destinação das sobras ou rateio das perdas, deduzindo-se a parcela dos fundos obrigatórios;

iii) Eleição dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e outros, quando necessário;

iv) Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação referente a reforma do estatuto e dissolução voluntária e nomeação de liquidantes;

v) As cooperativas agrícolas não desonera seus componentes de responsabilidades como aprovação do relatório de gestão, balanço e contas dos órgãos de administração;

vi) A Assembleia Geral Extraordinária deverá ocorrer quando necessário para deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que sejam mencionados no edital de convocação, sendo necessário os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes para tornar válidas as decisões;

vii) A sociedade cooperativa será formada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto por associados eleitos em Assembleia Geral, com mandato de no máximo 4 (quatro) anos, sendo necessário a cada eleição a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) do Conselho de Administração;

viii) Os órgãos de administração podem contratar gerentes que não pertençam ao quadro de associados, sendo a eles concedidos atribuições e salários;

ix) Não poderão compor uma mesma Diretoria ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral;

x) A fiscalização da sociedade é de responsabilidade do Conselho Fiscal, constituída de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, sendo todos associados e eleitos anualmente em Assembleia Geral, sendo que 1/3 (um terço) dos seus componentes podem ser reeleitos;

xi) Não podem fazer parte do Conselho Fiscal pessoas impedidas por lei, os parentes dos diretores de até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau;

xii) O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e fiscalização;

xiii) A representação do sistema cooperativista nacional cabe à OCB, órgão técnico-consultivo do governo.

Os itens apontados no parágrafo anterior, tratam de alguns aspectos que compõem a Lei Federal nº 5.764 e devem obrigatoriamente ser seguidos pelas cooperativas agrícolas, de modo que as informações sejam transparentes e do conhecimento de todos os associados.

2.3. Governança Corporativa em Cooperativas

As discussões sobre estruturas de governança nas organizações cooperativas iniciaram-se em decorrência do crescimento das atividades cooperativas e consequentemente pela demanda por melhorias em seus processos de gestão (CARPES e CUNHA, 2018), o tema é relativamente novo e estudos relacionados encontram-se em fase inicial (SILVA, SOUZA e

SILVA, 2015); (MACIEL, SEIBERT, *et al.*, 2018); (TEIXEIRA, AMÉRICO e CALEMAN, 2018).

A governança especificamente para as cooperativas agrícolas é uma alternativa para a melhoria dos processos, do relacionamento com os associados, funcionários e toda a comunidade (MACIEL, SEIBERT, *et al.*, 2018). Por meio das boas práticas de governança cooperativa a transparência da administração é aumentada, o desenvolvimento e competitividade são facilitados, a participação do cooperado nas decisões é estimulada, e consequentemente são obtidos melhores resultados econômicos e financeiros criando valor para as organizações cooperativas (OCB, 2016); (ASAI, MONTEIRO, *et al.*, 2017).

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa elaborado pela OCB (2016) traz em seus capítulos iniciais o conceito do que vem a ser a Governança Cooperativa, sendo um espécime de gerenciamento estratégico, fundamentado em princípios e valores cooperativistas, que visam garantir o alcance dos objetivos sociais e uma gestão sustentável das cooperativas, em conformidade com os interesses dos associados fundamentados na ética.

Os princípios que norteiam a governança cooperativa são 5 (cinco): i) autogestão; ii) senso de justiça; iii) transparência; iv) educação e v) sustentabilidade (OCB, 2016), o Quadro 2 apresenta uma descrição desses princípios para uma melhor compreensão.

Quadro 2. Princípios da Governança Cooperativa

Princípios Governança Cooperativa	Descrição
Autogestão	Os próprios cooperados são responsáveis pela gestão da cooperativa e pela prestação de contas, assumem as responsabilidades de forma democrática e através de organismos de representatividade e autoridade legítimos.
Senso de Justiça	Tratamentos aos cooperados com igualdade e equidade nas relações com a cooperativa e nas relações da cooperativas com os <i>stakeholders</i> .
Transparência	Transparência nas informações que vão além das obrigatariedades, de modo que o ambiente criado seja confiável e seguro ao cooperado e interessados.
Educação	Investimento no desenvolvimento do quadro social com o objetivo de formar lideranças que propaguem o conhecimento a todos.
Sustentabilidade	Gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção e valor a todos os <i>stakeholders</i> , tendo em vista a sobrevivência da cooperativa, considerando os aspectos: culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Manual de Boas Práticas Cooperativas da OCB (2019)

Aderir às boas práticas de governança é relevante para incentivar o desenvolvimento sustentável das organizações cooperativas, o seu fortalecimento frente ao mercado, redução dos conflitos de interesse (MACIEL, SEIBERT, *et al.*, 2018) e também para atrair investimentos, diminuindo a exposição ao risco (ASAI, MONTEIRO, *et al.*, 2017) visto que os escândalos que

já ocorreram em empresas brasileiras e internacionais fizeram com que as boas práticas de governança se tornassem primordiais inclusive para as organizações cooperativas (ASAI, MONTEIRO, *et al.*, 2017).

A estrutura de governança proposta para as cooperativas é composta por vários órgãos, denominados pela OCB como “agentes da governança” (OCB, 2016), importantes por influenciar no desempenho econômico, financeiro e social das cooperativas (MACIEL, SEIBERT, *et al.*, 2018).

A estrutura básica de governança cooperativa é sugerida na Lei Federal nº 5.764, com normas e diretrizes para Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal (BRASIL, 1971), a Figura 4 mostra a estrutura de governança sugerida pela OCB, composta pelos agentes de governança que seguem: Cooperados representados pelo órgão Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comitê Técnico, Comitê Social e Gestão Executiva (OCB, 2016), sendo que algumas particularidades foram acrescentadas ao manual de boas práticas de governança cooperativa da OCB além das obrigatoriedades que constam na legislação (OCB, 2016).

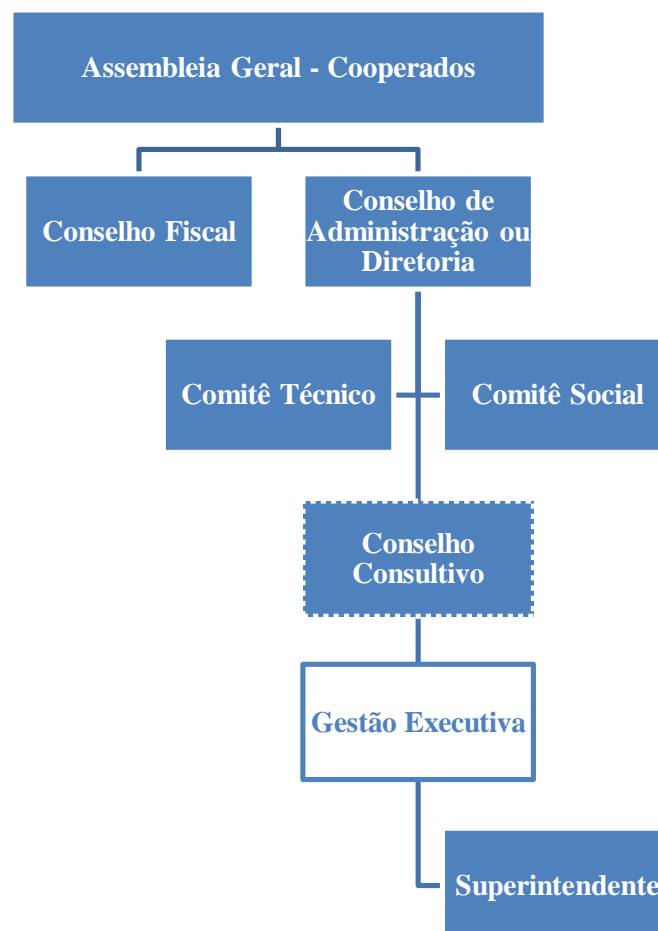


Figura 3. Estrutura Básica de Governança Cooperativa

Fonte: Adaptado (OCB, 2016)

Os cooperados são os que contribuem para a constituição do capital social da cooperativa e precisam atender as condições que são estabelecidas no estatuto social para se tornar sócio, pessoas que exerçam atividades que gerem conflito de interesses com a finalidade da cooperativa não devem ser admitidas, e o direito ao voto é assegurado a todo associado (OCB, 2016).

O organograma representado na Figura 4 pode ser segmentado para uma melhor compreensão, considerando que todos os agentes até o Conselho Consultivo compõem a Direção Estratégica e abaixo a Gestão Executiva, a primeira parte é responsável por delinear as estratégias e a segunda por executar, colocar em prática. Abaixo segue descrição da estrutura (OCB, 2016).

i) Assembleia Geral, órgão soberano é responsável pela tomada de decisões dentro do que está estabelecido na legislação e no estatuto, priorizando sempre o bem estar de todos os associados e o desenvolvimento da organização cooperativa;

ii) Conselho de Administração/Diretoria é o principal agente do sistema de governança, eleito pela Assembleia Geral, é responsável pela tomada de decisões estratégicas, e suas atribuições estão relacionadas a intermediar a propriedade e a gestão;

iii) Conselho Fiscal também é eleito pela Assembleia Geral, é responsável pela fiscalização dos atos da administração da cooperativa, independe dos agentes que compõem a administração, estando diretamente subordinado à Assembleia Geral;

iv) Conselho Consultivo é um agente facultativo, pode ser formado por conselheiros independentes ou externos, tem a finalidade de dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria contribuindo para a melhoria da governança;

v) Comitês Sociais são núcleos formados por cooperados e seus familiares tendo por finalidade proporcionar maior participação do quadro social na definição de estratégias;

vi) Comitês Técnicos são órgãos que dão suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em assuntos mais específicos;

vii) Gestão Executiva deve constar no estatuto social e tem por objetivo executar e prestar contas das diretivas estabelecidas pelo Conselho de Administração/Diretoria, os integrantes desse órgão são Executivo Principal, Diretores ou Superintendentes Executivos.

Comparando a proposta do IBGC divulgada através do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa com a proposta da OCB no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, tem-se o Quadro 3, um comparativo das estruturas de governança que são

propostas para as organizações com perfis diferentes, organizações mercantis e organizações cooperativas, a adoção das boas práticas de governança são uma alternativa para melhorar a transparência e segurança das informações, o relacionamento entre os membros, melhoria nos processos de gestão e melhores resultados econômico-financeiros (IBGC, 2015) (OCB, 2016).

Quadro 3. Comparativo entre os Órgãos da Governança Corporativa x Governança Cooperativa

Órgãos/Agentes	Governança Corporativa	Governança Cooperativa
Assembleia Geral	Órgão Soberano responsável pela tomada de decisões.	Órgão Soberano responsável pela tomada de decisões.
Conselho de Administração	Subordinado a Assembleia Geral responsável pela tomada de decisões estratégicas.	Subordinado a Assembleia Geral responsável pela tomada de decisões estratégicas, também pode receber a denominação de Diretoria.
Conselho Fiscal	Subordinado a Assembleia Geral, órgão de fiscalização e controle.	Subordinado a Assembleia Geral, órgão de fiscalização e controle.
Secretaria de Governança	Exclusividade da Governança Corporativa, suporte ao Conselho de Administração em suas atividades.	Não compõe a estrutura de Governança Cooperativa.
Conselho Consultivo	Não compõe a estrutura de Governança Corporativa.	Exclusividade da Governança Cooperativa.
Diretor Presidente	Responsável pela gestão da organização.	Exclusividade da Governança Corporativa.
Gestão Executiva	Responsável pela gestão da cooperativa.	Possui similaridade ao Diretor Presidente.
Comitês	Subordinado ao Conselho de Administração.	Subordinado ao Conselho de Administração/Diretoria.
Auditoria	Subordinada ao Comitê de Auditoria.	Subordinado ao Conselho de Administração/Diretoria, possui função de comitê.

Fonte: Elaborado pela autora

As estruturas de governança corporativa e cooperativa se assemelham com algumas ressalvas, conforme apresentado no Quadro 3. Possuem a mesma finalidade a de alinhar os interesses de todos os envolvidos na organização e contribuir para o seu sucesso e perenidade, seja organização mercantil ou organização cooperativa (IBGC, 2018).

2.3.1. Governança Corporativa e Desdobramentos nas Cooperativas Agrícolas¹

As primeiras discussões teóricas acerca da Governança Corporativa (GC) iniciaram-se pelos autores Berle e Means e posteriormente por Galbraith (VILELA, CARVALHO NETO, *et al.*, 2015).

¹ Parte do referencial teórico sobre Governança Corporativa foi transcrito do artigo: SILVA, F. F.; SANTOS, D. F. L.. Governança corporativa para cooperativas de crédito: estruturas e práticas. **FACEF PESQUISA**, v. 21, p. 263-277, 2018.

A GC surge da necessidade de implementação de novas regras, com o objetivo de proteger os acionistas dos abusos da diretoria executiva das empresas, da imobilidade dos conselhos de administração e das falhas das auditorias externas. Esse movimento iniciou-se de forma mais intensa nos Estados Unidos, nos anos 1990 (BIANCHI, SILVA, *et al.*, 2009).

Considerada o principal foco da alta gestão das organizações, principalmente após os escândalos no mercado de capitais norte-americano, a GC surgiu para resgatar a confiança do mercado investidor e fortalecer os mecanismos de controle corporativo (BIANCHI, SILVA, *et al.*, 2009); (SERAFIM, QUELHAS e ALLEDI, 2010); (MAHMOOD, KOUSER, *et al.*, 2018).

A GC é essencial para a continuidade das operações de qualquer corporação, em todas as esferas da sociedade, sendo necessário dar atenção aos seus conceitos e aplicações (ARAS e CROWTHER, 2008).

De acordo com Aras e Crowther (2008), a GC tem ganhado importância em todo o mundo, devido à demanda por maior responsabilidade das empresas aos seus acionistas e clientes, sendo um dos meios para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é a principal referência para o desenvolvimento das melhores práticas de GC. O instituto contribui para a sustentabilidade das organizações e incentiva os agentes sociais a serem mais transparentes, justos e responsáveis (IBGC, 2018).

Segundo o IBGC (2018), a GC é a forma como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento de todos os interessados e envolvidos na organização.

O IBCG elaborou um código com recomendações para a prática da boa governança. Alguns princípios norteiam essas boas práticas, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Tais princípios, norteiam a boa governança e a adoção de forma adequada, proporciona um clima de confiança dentro das organizações e externamente, nas relações que envolvem terceiros (IBGC, 2015).

As condições de adoção, aceitação e efetividade das práticas de GC variam, devendo ser percebido por todos nas organizações (RIBEIRO, MACHADO JUNIOR, *et al.*, 2012a); quando aderidas por todos, os investidores ficam protegidos, têm seus direitos assegurados e os conflitos entre os agentes minimizados (RIBEIRO, MURITIBA e MURITIBA, 2012b).

Além dos autores corporativos e institucionais, pesquisadores acadêmicos também conceituam e delimitam a GC. Segundo Tosini e Bastos (2008), a GC está relacionada ao governo da organização, à articulação de poder entre todas as partes envolvidas com direitos de propriedade e controle, não se limitando apenas a controles contábeis e auditorias. A GC vai

além, envolve a relação entre os controladores, acionistas, gestores, financiadores e demais *stakeholders*.

Bianchi et al. (2009) dizem que a GC trata-se de um conjunto de mecanismos que minimiza a ocorrência de desvios dos recursos dos investidores e que estes recursos sejam bem empregados, para que não haja a separação entre controle e propriedade e os fornecedores de capital possam participar diretamente das decisões corporativas.

Gerum, Mölls e Shen (2018) conceituam a governança como sendo um conjunto de normas que definem um quadro institucional destinado a garantir a realização dos objetivos da organização, e a globalização é uma fator importante nas escolhas de governança das empresas, sendo influenciada pelas mudanças no mercado (SCHYMIK, 2018).

O objetivo da GC está relacionado ao alinhamento entre os sistemas de controle, monitoramento e estímulos, para que todas as decisões sejam tomadas no interesse dos donos no negócio (FONTES FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA, 2008).

A GC é importante para o desenvolvimento e crescimento econômico, pois a adoção de práticas atualizadas e claras é um fator diferenciador que possibilitará a alavancagem do mercado, agregando valor às organizações, reduzindo riscos e construindo uma estrutura mais sólida (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

A boa governança é sinônimo de credibilidade e criação de valor, tem contribuído para a melhoria dos padrões de gestão, protegendo as organizações contra as desordens financeiras e melhorado a gestão de riscos (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Assim, podemos considerar resumidamente e de forma clara que a GC é um sistema através do qual as corporações são monitoradas e controladas (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012), contribuindo com a tomada de decisões dos gestores, reduzindo a assimetria de informações e influenciando na eficiência do mercado corporativo (RIBEIRO, MACHADO JUNIOR, *et al.*, 2012a).

O organograma que representa a estrutura básica de governança corporativa ideal para organizações mercantis deve ser constituído conforme Figura 3, a estrutura é composta pelos sócios, representados pelo órgão Assembleia Geral, Conselho de Administração, Comitês, Diretor Presidente e Diretores, sendo todos esses órgãos de administração, o Conselho Fiscal órgão de fiscalização e a Secretaria de Governança, suporte ao Conselho de Administração em suas atividades (IBGC, 2015).

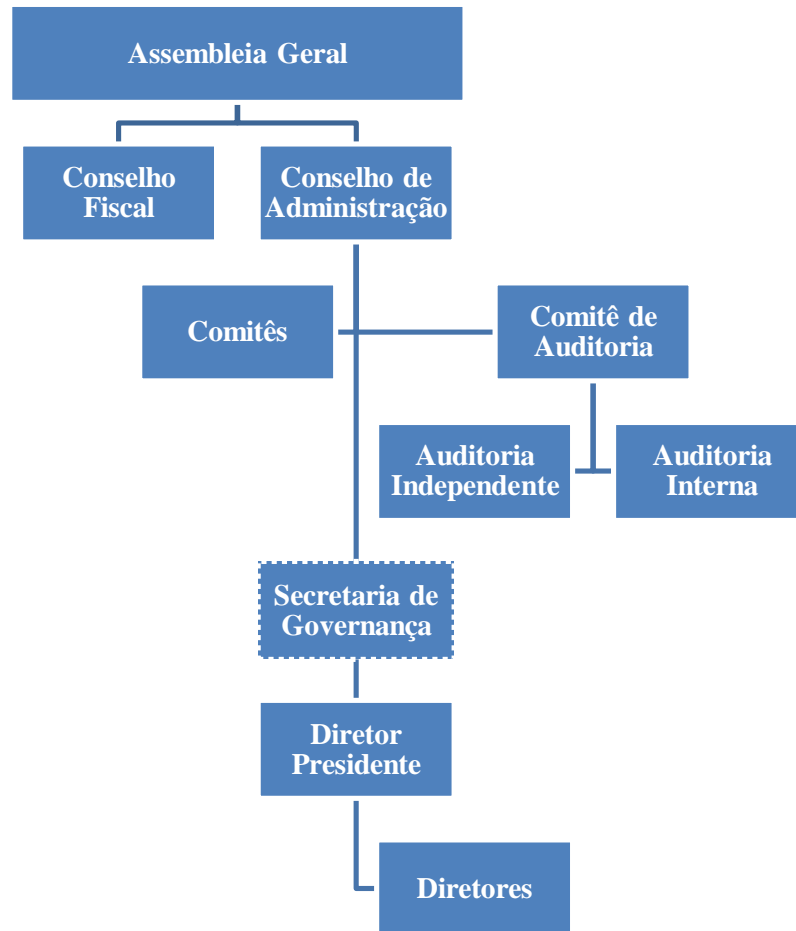


Figura 4. Estrutura Básica de Governança Corporativa
Fonte: Adaptado (IBGC, 2015)

A Assembleia Geral é a reunião dos sócios, deve ocorrer anualmente, e ser presidida pelo Diretor Presidente, é o órgão responsável por tomar as decisões mais importantes das organizações, os associados são convocados para participação com no mínimo 30 (trinta) dias de antecedência, e precisam ter conhecimento da pauta da reunião, ou seja, terem conhecimento dos assuntos que serão tratados, nessa reunião ocorre a prestação de contas do exercício anterior e momento dos sócios contribuírem com sugestões e críticas e avaliarem o desempenho da organização (IBGC, 2015).

O Conselho de Administração é o órgão responsável por decisões estratégicas, e responsável por monitorar o trabalho da diretoria, sendo o elo entre os sócios, são eleitos pelos associados e recomenda-se um número de conselheiros entre 5 (cinco) e 11 (onze) o seu mandato não deve ser superior a 2 (dois) anos, sendo a renovação do mandato especificada no estatuto social ou no regimento interno do conselho, encontram-se na posição de administradores, e além de prestarem contas a todos na Assembleia Geral, com certa periodicidade devem apresentar relatórios do interesse de todos (IBGC, 2015).

O Conselho de Administração deve propor um calendário anual de reuniões que de preferência devem ocorrer mensalmente, os assuntos tratados devem ser relevantes, e para um melhor aproveitamento sugere-se agenda anual temática (IBGC, 2015).

Os Comitês e o Conselho Fiscal compõem os Órgãos de Fiscalização e Controle, o Comitê de Auditoria assessora o Conselho de Administração no controle da qualidade das demonstrações financeiras e controles internos, e o Conselho Fiscal instrumento de fiscalização dos administradores, eleitos pelos sócios, com o objetivo de preservar o valor da organização, deve ser estabelecida uma agenda de reuniões, e de repasse das informações aos conselheiros com certa frequência, devendo ter sua atuação baseada na equidade, transparência, independência e confidencialidade (IBGC, 2015).

A Diretoria é responsável pela gestão da organização, e tem como objetivo principal fazer com que se cumpra seu objeto e função social, sendo responsável por executar as estratégias definidas pelo Conselho de Administração, administrar os ativos e gerir os negócios da organização, respeitando os valores da organização e assegurar que esta esteja em conformidade com todos os dispositivos legais (IBGC, 2015).

A estrutura de Governança Corporativa apresentada como modelo é sugerida pelo IBGC, e deve ser adaptada a realidade de cada organização pelos gestores, já os princípios básicos da boa governança podem ser aplicados a qualquer tipo de organização, independente do porte, eles são a base para que se desenvolva a boa governança, e se crie um clima de confiança entre todos os envolvidos na organização, sócios, administradores, executivos, funcionários e terceiros (IBGC, 2015).

2.4. Desempenho Financeiro e Aplicações nas Cooperativas Agrícolas

As informações contábeis disponibilizadas por meio das demonstrações financeiras possibilitam a análise do desempenho financeiro, identificação das ineficiências e possibilidade de correção mediante resultado encontrado, de modo que o desempenho possa ser melhorado e um novo cenário projetado (GOLLO e SILVA, 2015); (DAL MAGRO, MICHELS e SILVA, 2017).

O desempenho financeiro está intimamente associado a indicadores financeiros e estes podem ser calculados relacionando as contas apresentadas nas demonstrações financeiras (GOLLO e SILVA, 2015), através dos indicadores econômicos, de rentabilidade, de risco, de lucratividade, de geração de caixa, de estrutura de capital e de liquidez (PINHEIRO, 2009); (SANTOS, 2015); (GOLLO e SILVA, 2015).

As medidas de desempenho são importantes para todas as organizações, pois irão retratar a situação do empreendimento, demonstrando situações diversas como ascensão, recessão ou decadência (DAL MAGRO, MICHELS e SILVA, 2017), o resultado encontrado vai depender dos indicadores utilizados o que possibilitará aos gestores tomar decisões necessárias.

O desempenho financeiro estudado a partir da análise das demonstrações contábeis tem por finalidade explorar e verificar o comportamento tanto econômico quanto financeiro a partir de um agrupamento de informações que ocorreram em determinado período, ou seja, no exercício social (PINHEIRO, 2009); (CARPES DANI, SANTOS, *et al.*, 2017).

As demonstrações contábeis são ferramentas importantes para decisões empresariais e permitem que seja avaliado o valor da empresa, sejam tomadas decisões de compra e venda, aplicações financeiras existentes, estrutura de capital, entre outras (PINHEIRO, 2009). Segue Quadro 4, com a descrição das demonstrações contábeis usuais (PINHEIRO, 2009).

Quadro 4. Descrição das Demonstrações Contábeis

Demonstrações Contábeis	Descrição dos principais objetivos
Balanço Patrimonial	É uma das demonstrações contábeis que visa evidenciar, de forma sintética, a situação patrimonial da empresa e dos atos e fatos consignados na escrituração contábil.
Demonstração do Resultado	Destina-se a evidenciar a formação do resultado do exercício, mediante confronto das receitas, custos e despesas incorridas no exercício. Essa demonstração deve ser apresentada na posição vertical, e discriminados seus componentes de forma sequencial.
Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados	Essa demonstração possibilita a evidenciação clara do lucro do período, sua distribuição e a movimentação ocorrida no saldo da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados.
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	Essa demonstração, como seu próprio nome indica, tem por objetivo apresentar, de forma ordenada e sumária, principalmente as informações relativas às operações de financiamento e investimentos da empresa no exercício e evidenciar as alterações na posição financeira. Os financiamentos representam as origens dos recursos; os investimentos, as aplicações desses recursos.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Essa demonstração fornece a movimentação ocorrida, no exercício, nas diversas contas componentes do Patrimônio Líquido, faz clara indicação dos fluxos de uma conta para outra e indica a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição no Patrimônio Líquido durante o exercício. Trata-se, portanto, de informações que complementam os demais dados constantes no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício.

Fonte: Pinheiro, 2009, p. 409

A análise das demonstrações contábeis pode ser estática ou dinâmica, no primeiro caso a análise é realizada considerando determinado período, uma análise tradicional em que as contas encontram-se agrupadas e representadas pelo ativo e passivo representando a aplicação e a origem dos recursos, no segundo, há preocupação com a evolução da organização, uma

abordagem diferente, que separa as contas contábeis em 3 (três) grupos, uma análise dinâmica, mais completa e que facilita o delineamento do futuro da organização (PINHEIRO, 2009); (RASOTO, MACIEL, *et al.*, 2012).

As técnicas de análise e os métodos utilizados para medir o desempenho empresarial são diversos (CARPES DANI, SANTOS, *et al.*, 2017), fazendo uso dos indicadores torna-se possível obter uma melhor compreensão da situação da organização, e o seu relacionamento com o mercado, fornecedores de capital, fornecedores, empregados, aplicação dos recursos e visão de futuro (PINHEIRO, 2009).

A análise do desempenho financeiro não deve ser realizada a partir de um único indicador, mas de um conjunto de indicadores que irão demonstrar a situação financeira da empresa, ou seja, a condição que ela possui de cumprir com suas obrigações no presente e no futuro, utilizando-se dos índices de liquidez, estrutura patrimonial e ciclo operacional e a situação econômica, relacionada ao lucro ou prejuízo obtidos, por meio dos indicadores de comprometimento dos lucros, retorno e desempenho (PINHEIRO, 2009).

Para uma melhor visualização das categorias dos indicadores que compõem análise econômico-financeira, segue Figura 5.



Figura 5. Indicadores para Análise Econômico-Financeira
Fonte: Pinheiro, 2009

Avaliar o desempenho das organizações por meio dos relatórios contábeis é uma forma de mostrar os resultados passados e idealizar resultados futuros (ASSAF NETO, 2003).

A análise econômico-financeira é composta por um conjunto de categorias de indicadores Figura 5, que convertidos em informações, interpretados e comparados com outros parâmetros retratam o desempenho financeiro de qualquer organização o que facilita a tomada de decisão (PINHEIRO, 2009); (CARPES DANI, SANTOS, *et al.*, 2017).

Para uma análise de desempenho robusta interessa o conjunto de índices que serão utilizados e não a quantidade, Santos (2015) em seu estudo ao propor um modelo de gestão financeira para empresas do setor de construção civil, sugeriu um painel de indicadores de desempenho, conforme Quadro 5, de modo a facilitar as análises contábeis e financeiras dos gestores.

Quadro 5. Categorias Indicadores de Desempenho

Categorias	Indicadores	Objetivos
Econômico	Retorno Residual	Identificar o Spread das operações da empresa frente o custo ponderado de captação de recursos.
	Valor da Empresa	Determinar o valor intrínseco da empresa pelo abordagem do fluxo de caixa descontado, considerando a taxa de crescimento da empresa.
Rentabilidade	ROI	Mensurar a taxa de retorno dos investimentos da empresa.
	ROE	Mensurar a taxa de retorno alcançada pelos sócios da empresa.
Risco	Beta	Definir a parcela do risco sistemático da empresa.
	Custo do Capital Próprio	Mensurar a taxa de retorno esperada pela empresa
Lucratividade	Margem Bruta	Identificar o ganho da empresa tendo como base somente as atividades operacionais.
	Margem Operacional	Identificar o ganho da empresa tendo como base somente as atividades operacionais, administrativas e comerciais.
	Margem Líquida	Mensurar o ganho da empresa relativo aos sócios.
Geração de Caixa	Crescimento de Receita	Identificar a variação da receita líquida da empresa.
	Margem EBTIDA	Mensurar o caixa gerado pelas atividades da empresa em relação a receita líquida.
	Capacidade de Cobertura de Juros	Avaliar a disponibilidade de recursos para quitação das despesas financeiras.
	Realização Orçamentária	Acompanhar a evolução do orçamento ao longo do ano. Esse indicador será desdobrado para receita, custos, despesas e

		investimentos , bem como estratificado por centros de custo.
Estrutura de Capital	Endividamento Geral	Identificar a composição do ativo financiada por passivo oneroso.
	Endividamento de Curto Prazo	Avaliar a estrutura de endividamento da empresa quanto ao tempo para liquidação da obrigação.
	Custo da Dívida	Identificar o custo do passivo oneroso para fins de comparação com a taxa de rentabilidade do investimento.
	Alavancagem	Avaliar a possibilidade de utilizar capital de terceiros para maximizar o retorno dos sócios.
	Custo Médio Ponderado de Capital	Mensurar o custo de captação de recursos para investimentos, considerando fontes próprias e onerosas.
Liquidez	Liquidez Corrente	Avaliar a capacidade da empresa em honrar suas obrigações de curto prazo.
	Coefficiente de Efeito Tesoura	Avaliar a possibilidade de ocorrência de efeito tesoura.
	Necessidade de Capital de Giro	Mensurar a necessidade de capital de giro em relação à receita.
	Equilíbrio Financeiro de Curto Prazo	Identifica a folga financeira de curto prazo da empresa.

Fonte: Santos, 2015, p. 128

Os indicadores de desempenho devem ser monitorados periodicamente pelas organizações para que sejam direcionadas as ações estratégicas necessárias para o melhor desempenho, bem como sua sobrevivência no mercado competitivo (GOLLO e SILVA, 2015); (CARPES DANI, SANTOS, *et al.*, 2017).

A análise do desempenho financeiro em cooperativas é de extrema importância (GOLLO e SILVA, 2015); (DAL MAGRO, MICHELS e SILVA, 2017). As cooperativas são entidades complexas, e são caracterizadas como negócio híbrido (SIMÃO, CALEGÁRIO, *et al.*, 2017), que precisam de instrumentos que auxiliem os gestores, de modo que os serviços oferecidos sejam de qualidade e os associados sejam beneficiados nos aspectos econômicos e sociais (ENSSLIN, ENSSLIN, *et al.*, 2014).

Analisar as organizações cooperativas utilizando-se de ferramentas de desempenho financeiro é necessário para demonstrar a viabilidade do negócio e que este seja atrativo para o cooperado (SIMÃO, CALEGÁRIO, *et al.*, 2017). As cooperativas precisam ser eficientes em sua gestão tendo em vista satisfazer as necessidades dos sócios (GOLLO e SILVA, 2015).

Estudos realizados relacionados a desempenho financeiro em cooperativas agrícolas evidenciam que é possível utilizar os indicadores financeiros para análise em empresas mercantis adaptados para verificar o desempenho de cooperativas agrícolas, indicadores

adaptados como capital de giro, necessidade de capital de giro, termômetro de solvência e o novo indicador de liquidez interna, tem contribuído para a tomada de decisões dos gestores (LAUERMANN, SOUZA, *et al.*, 2016).

A análise econômico-financeira das cooperativas agrícolas deve diferenciar-se das análises convencionais, visto que possuem princípios e valores que norteiam suas atividades diferentes das empresas capitalistas (ENSSLIN, ENSSLIN, *et al.*, 2014).

A avaliação do desempenho das cooperativas agrícolas é realizada por métodos diversos e indicadores variáveis, tendo por base informações oriundas do balanço patrimonial e outros demonstrativos contábeis, permitindo análise financeira semelhante às realizadas por qualquer modalidade de organização, mas com algumas ressalvas (MARTINS e LUCATO, 2018).

Avaliar o desempenho a partir de indicadores sociais e ambientais também tem se tornado frequente nas organizações, apesar de alguns gestores ainda serem resistentes a preocupação com essas questões tem ganhado significado (MARCIS, LIMA e COSTA, 2018).

O estudo realizado por Marcis, Bortoluzzi *et al.*, (2018) por meio de revisão sistemática de literatura identificou que não existem instrumentos, técnicas e indicadores de desempenho em sustentabilidade para avaliação das atividades agropecuária, resultado da dissertação de mestrado, o trabalho de Marcis, Lima e Costa (2018) identifica medidas de desempenho sustentáveis para cooperativas, o Quadro 6 deixa em evidência os indicadores sociais e ambientais.

Quadro 6. Categorias Indicadores Sociais e Ambientais

Categorias	Indicadores	Objetivos
Ambiental	Preservação do Ar, Solo e Água	Quantidade de ações de conservação da água, solo e ar?
		% do faturamento bruto investido em reflorestamento (no último exercício)
		% do faturamento bruto investido no tratamento de efluentes (último exercício)
		% do faturamento bruto investido no tratamento da poluição do ar (último exercício)
		Quantas embalagens vazias foram coletadas em relação aos dois últimos exercícios
		Utiliza fontes de energia renovável?
		Quantos veículos utilizados pela empresa são biocombustíveis?
	% da produção conduzida pelos meios de transporte rodoviário, ferroviário	
	Informações Técnicas	Quantidade de eventos técnicos realizados no último exercício

		Média do número de visitas técnicas realizadas a cada um dos cooperados no último exercício	
		Quantidade de eventos de capacitação para a equipe técnica no último exercício	
	Gestão Ambiental	Quantas certificações a empresa possui	
		Quantas multas a cooperativa recebeu durante toda a sua existência	
		Rastreia a produção dos cooperados do campo até a industrialização	
		Quantos processos existem para Reduzir, Reutilizar e Reciclar na cooperativa	
	Social	Educação e Qualificação	% do faturamento bruto investidos em educação, para empregados e cooperados (último exercício)
			Quantidade de bolsas de estudo fornecidas pela cooperativa para empregados e cooperados (último exercício)
		Políticas de RH	% do faturamento bruto direcionado ao pagamento de salários (último exercício)
			% do faturamento bruto investidos em segurança e medicina do trabalho no último exercício
Número de ações trabalhistas em relação à quantidade de empregados (último exercício)			
% distribuída aos empregados de participação nos resultados no último exercício			
Índice de rotatividade de pessoal no último exercício			
Quantidade de incentivos e prêmios para os funcionários no último exercício			
% de variação de acidentes de trabalho do último exercício em relação ao exercício anterior			
Saúde, Segurança, Bem-Estar e Qualidade de Vida		% empregados e cooperados que possuem seguro de vida via da cooperativa (último exercício)	
		% empregados e cooperados que possuem assistência médica via da cooperativa (último exercício)	
		% empregados e cooperados que possuem plano de previdência privada via da cooperativa (último exercício)	
Comunidade		% do faturamento bruto investido em eventos recreativos e desportivos (último exercício)	
		Quantidade de instituições comunitárias beneficiadas pela cooperativa (último exercício)	

		Quantidade de projetos sociais, culturais e esportivos desenvolvidos pela cooperativa? (último exercício)
--	--	---

Fonte: Adaptado Marcis, Bortoluzzi et al., (2018), p. 270

A utilização de indicadores econômico-financeiros associados aos indicadores sociais e ambientais para as cooperativas agrícolas, irão possibilitar uma análise do desempenho da organização mais ampla e confiável possibilitando que melhores estratégias sejam traçadas e implementadas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção descreve os procedimentos utilizados para construção deste estudo, dividido em duas subseções, Materiais e Métodos que irão contribuir para uma melhor compreensão da forma como os resultados foram construídos.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa. Quanto à natureza, aplicada, pois permitirá uma aplicação prática, o desenvolvimento de um modelo. Quanto aos objetivos, exploratória e descritiva, sendo realizado levantamento teórico, exploração da realidade das cooperativas agrícolas no âmbito brasileiro e discussão destes resultados para proposição de um modelo. Quanto aos procedimentos para coleta de dados uma pesquisa *Survey*, pois buscar-se-á informações junto aos gestores das organizações cooperativas através de questionário estruturado.

A abordagem quantitativa da pesquisa demanda o uso de técnicas estatísticas, e as análises são realizadas a partir de dados brutos, obtidos através de instrumentos de pesquisa específicos (SILVA e MENEZES, 2005); (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A pesquisa classificada como de natureza aplicada tem por objetivo uma aplicação prática, com a finalidade de gerar conhecimentos que sejam direcionados a resolver problemas peculiares (SILVA e MENEZES, 2005). Com relação aos objetivos, a pesquisa exploratória-descritiva possibilita uma maior familiaridade com o tema, uma melhor definição do assunto a ser explorado na pesquisa, os fatos são classificados, explicados e interpretados sem que haja a interferência e manipulação do pesquisador, permitindo que o problema seja visto a partir de um novo enfoque (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A pesquisa *Survey* classifica-se como um procedimento para coleta de dados, em que as informações são solicitadas a uma população que se deseja conhecer o comportamento, e para isso utiliza-se normalmente o questionário como instrumento de pesquisa, esse tipo de pesquisa tem como característica específica, construir análises quantitativas de uma população (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A pesquisa empírica se divide em etapas que se complementam para fins de análise em atendimento ao problema de pesquisa proposto e aos objetivos do estudo: inicialmente realizou-se o levantamento das cooperativas agrícolas brasileiras por região e de seus respectivos contatos junto às unidades estaduais que as representam para envio do questionário estruturado (Apêndice A), com vistas à identificação das práticas utilizadas de governança corporativa e medidas de análise de desempenho, e a partir das informações obtidas e dos resultados alcançados junto à realidade das cooperativas agrícolas e apontamentos teóricos abordados,

quanto a GC e as métricas de análise de desempenho, propôs-se o modelo, última etapa da pesquisa.

A Figura 6 mostra o processo da pesquisa, dividido em 6 (seis) etapas.

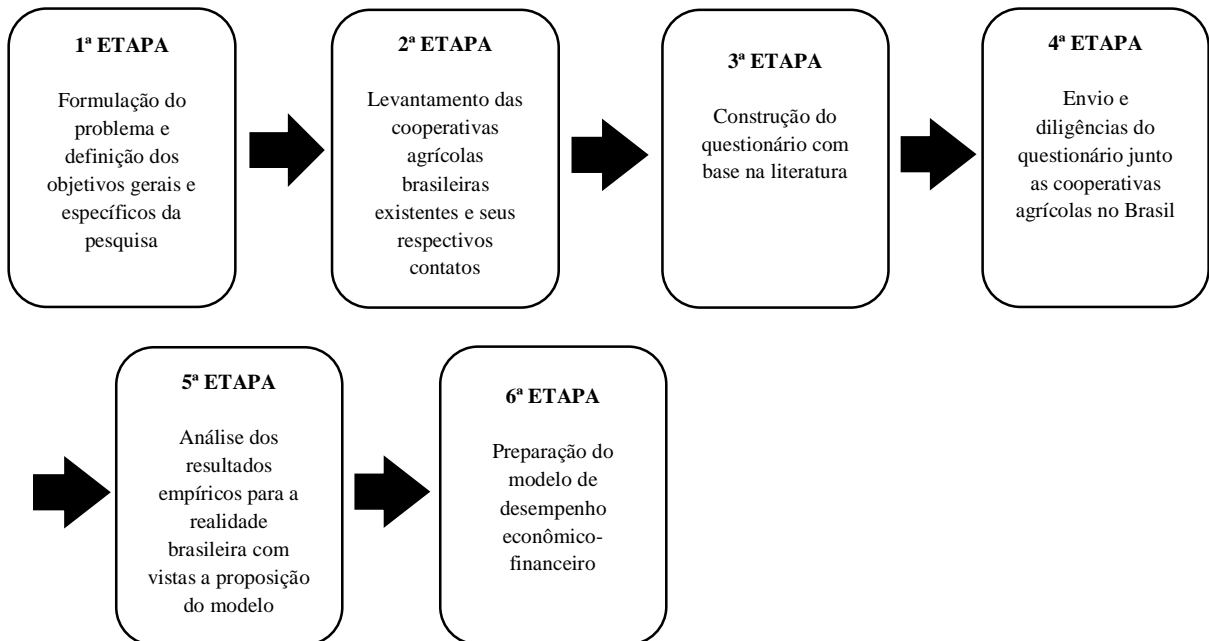


Figura 6. Processo da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

O detalhamento dos materiais e das técnicas de pesquisa, encontram-se na sequência.

3.1. Materiais

Os dados mais recentes, indicam a existência de 1.618 cooperativas agropecuárias no Brasil (OCB, 2019), através de pesquisa realizada junto aos sites das unidades estaduais representantes das cooperativas, foi possível obter o contato de 811 cooperativas agrícolas, para esse universo foi encaminhado o questionário no Apêndice A com a finalidade de identificar as práticas de GC e as métricas de análise de desempenho utilizadas.

Optou-se pela combinação dos questionários desenvolvidos por Francisco (2014) e Santos (2016) aplicados e validados em outros contextos, associados aos trabalhos de Santos (2015) e Marcis, Lima e Costa (2018). Algumas questões foram adaptadas e outras elaboradas para a finalidade dessa pesquisa. O questionário foi elaborado com 61 questões, divididas em cinco seções: 1) Caracterização do respondente; 2) Contexto da cooperativa; 3) Estrutura de governança da cooperativa; 4) Indicadores de desempenho financeiro da cooperativa e 5) Indicadores sociais e ambientais.

A estrutura do questionário foi elaborada por meio da plataforma de formulários do *Google Docs*, permitindo ao respondente alvo da pesquisa (gestores das cooperativas) o preenchimento on-line e não identificável, deixando o mesmo à vontade para enviar contato de e-mail ao final das respostas, para receber o resultado consolidado da dissertação, que será preparado e enviado aos participantes interessados na pesquisa em formato de release, o tempo estimado para o seu preenchimento foi de 5 minutos.

O questionário foi encaminhado por e-mail, para 811 cooperativas, desse total, 3 (três) retornaram dizendo não ter atividade comercial, 2 (duas) não puderam responder por políticas internas da cooperativa e 38 (trinta e oito) e-mails não foram entregues, sendo assim o conjunto total de cooperativas a serem investigadas, ou seja, a população era composta por 770 cooperativas.

A taxa de respondentes foi de aproximadamente 6%, pois foram computadas 48 respostas válidas. Essa amostra aleatória, se considerada probabilística, pode representar a população respeitando um erro amostral de 10%, com um nível de confiança de 90%. Diante disso, entende-se, que a amostra é representativa para o setor.

3.2. Métodos

Para a construção dos resultados obtidos com o questionário estruturado (Apêndice A) foram utilizadas as técnicas de estatística multivariada: Análise Fatorial e Análise Discriminante. A técnica de análise fatorial foi escolhida por ser uma ferramenta que melhor resume as variáveis do questionário, permitindo gerar categorias ou perfis de respondentes, a partir da congregação das variáveis que apresentam associações entre elas (VICINI, 2005). A Análise Discriminante utilizada de forma complementar no intuito de identificar as variáveis de desempenho que melhor discriminam as cooperativas que apresentam as melhores práticas de GC. Para o emprego dessas técnicas estatísticas, utilizou-se o software DMS/SPSS versão 22.0.

As modalidades de análise fatorial são duas: exploratória e confirmatória, a primeira geralmente é utilizada no início da pesquisa, para diminuir a dimensão dos dados, a segunda para testar hipóteses (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JÚNIOR, 2010). Nesse estudo, utilizou-se a abordagem exploratória.

Algumas premissas são válidas antes que seja aplicada a Análise Fatorial, para verificar a natureza dos dados, inicialmente é necessário analisar a distribuição de frequência, através de testes de normalidade, conhecido como *Kolmogorov-Smirnov*, ou ainda, analisar as curvas de

distribuição, pode-se também utilizar-se do gráfico de dispersão, contrastando valores observados com valores esperados, em uma distribuição normal (VICINI, 2005).

Outra medida para adequação dos dados recomendada por *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Adequacy* (KMO), utilizada para avaliar o valor de entrada das variáveis para o modelo, se o valor encontrado estiver entre 0,5 e 0,9, as variáveis podem ser utilizadas para Análise Fatorial (VICINI, 2005). Em casos em que o KMO estiver muito próximo de 1 (um), refere-se a indicação de que há uma perfeita adequação dos dados para análise fatorial (VICINI, 2005).

Objetivando agrupar as variáveis do questionário, foi utilizada a técnica estatística de análise fatorial com abordagem exploratória, para isso as variáveis do questionário com opções de respostas relacionadas ao nível de concordância dos respondentes, foram separadas em três categorias: i) variáveis de governança cooperativa; ii) variáveis de desempenho econômico-financeiro e iii) variáveis sociais e ambientais, com isso os dados obtidos a partir do questionário foram inseridos no software, e os resultados encontrados foram variáveis transformadas em fatores, agrupadas a partir de suas similaridades, para análise e relacionamento com a teoria apresentada.

Os indicadores de governança em um total de 13 (treze), foram agrupados em 5 (cinco) fatores; os indicadores econômico-financeiros, em um total de 16 (dezesesseis) foram reduzidos a 3 (três) fatores e os indicadores sociais e ambientais de um total de 9 (nove) foram reduzidos a 3 (três) fatores, que receberam denominações específicas a partir dos agrupamentos formados.

A análise discriminante foi utilizada para as variáveis relacionadas no questionário que tiveram como opção de resposta somente duas alternativas sim/não, variáveis qualitativas que para análise foram discriminadas em duas categorias: i) Grupo 1, das variáveis utilizadas que discriminam as cooperativas agrícolas com as melhores práticas de GC e ii) Grupo 0, das variáveis utilizadas que discriminam as cooperativas agrícolas em que as práticas de GC são limitadas ou não desejadas.

A análise discriminante possibilitou verificar quais as variáveis exploradas seriam representativas para discriminar as cooperativas com as melhores práticas de governança cooperativa apontadas no questionário.

Os dados quando inseridos no software SPSS retornaram resultados que atenderam a todas as premissas e recomendações das técnicas estatísticas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa realizada e as discussões sobre esses mesmos resultados com base no referencial teórico estruturado no capítulo 2.

Nesse capítulo os dados são transformados em informações, que serão importantes para as cooperativas agrícolas brasileiras. Inicialmente serão apresentados os resultados descritivos e na sequência um modelo de desempenho econômico-financeiro construído sobre as bases da governança cooperativa.

4.1. Perfil da Amostra

A pesquisa realizada junto às cooperativas agrícolas distribuídas pelas cinco regiões brasileiras através da aplicação de questionário estruturado, nos mostra o perfil dos gestores e um diagnóstico do segmento.

A partir das respostas obtidas foi possível identificar algumas particularidades dessa amostra que são representativas para todo o ramo agropecuário.

Analisando o perfil dos respondentes da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1, em relação ao cargo ou função, aproximadamente 29,17% compõem a direção estratégica das cooperativas pesquisadas, outros 41,67% compõem a gestão executiva e o restante 29,16% dos respondentes, ocupam cargos variados dentro das cooperativas agrícolas pesquisadas.

Em relação a escolaridade identificou-se que 43,75% dos respondentes possuem alguma especialização lato sensu, aspecto muito relevante, pois as cooperativas agrícolas estão buscando no mercado profissionais cada vez mais capacitados e profissionalizando a sua gestão e a GC (OCB, 2019). Interessante ressaltar que nenhum dos respondentes possui mestrado ou doutorado, 35,42% possuem curso superior e 20,83% apenas o ensino médio.

O gênero predominante entre os respondentes foi o masculino, 66,67%, mas cumpre destacar a presença das mulheres em cargos de direção e gerência, dos 33,33% dos respondentes do sexo feminino, 14,58% ocupam cargos de direção e gerência.

Em relação a faixa etária, do total de respondentes 68,75% tem acima de 41 anos e ocupam em sua maioria cargos de direção e gerência, e o restante 31,25% possuem entre 20-40 anos.

Tabela 1. Perfil dos Respondentes da Pesquisa

Cargo ou Função	Escolaridade	Gênero	Faixa etária
Contador	Especialização	Masculino	31 – 40
Gerente	Graduação	Feminino	51 – 60
Supervisor Administrativo	Especialização	Masculino	41 – 50
Gerente	Ensino médio	Masculino	31 – 40
Gerente Financeiro	Graduação	Masculino	41 – 50
Gerente Comercial	Especialização	Masculino	31 – 40
Presidente	Especialização	Masculino	41 – 50
Gestor	Especialização	Masculino	51 – 60
Gerente TI	Ensino médio	Masculino	41 – 50
Diretor Presidente	Graduação	Feminino	41 – 50
Presidente Conselho de Administração	Especialização	Masculino	Acima de 60
Contadora	Especialização	Feminino	41 – 50
Analista Administrativo	Especialização	Masculino	51 – 60
Coordenadora	Graduação	Feminino	31 – 40
Contadora	Especialização	Feminino	31 – 40
Diretor Presidente	Graduação	Masculino	51 – 60
Presidente	Ensino médio	Masculino	Acima de 60
Diretor Vice-Presidente	Especialização	Masculino	20 – 30
Gerente Comercial	Especialização	Feminino	31 – 40
Gerente Técnico e Comercial	Ensino médio	Masculino	51 – 60
Gerente	Especialização	Feminino	51 – 60
Coordenadora de Ralações Institucionais	Especialização	Feminino	31 – 40
Secretária	Especialização	Feminino	41 – 50
Presidente	Ensino médio	Masculino	41 – 50
Gerente	Especialização	Feminino	51 – 60
Presidente	Ensino médio	Masculino	Acima de 60
Gerente	Graduação	Feminino	41 – 50
Agente de Desenvolvimento	Graduação	Feminino	51 – 60
Gerente Administrativo	Graduação	Masculino	41 – 50
Gerente de TI	Ensino médio	Masculino	41 – 50
Gerência Geral	Especialização	Masculino	51 – 60
Presidente	Especialização	Masculino	Acima de 60
Presidente	Graduação	Masculino	51 – 60
Diretor de Meio Ambiente e Sustentabilidade	Ensino médio	Masculino	41 – 50
Gerente Administrativo/Financeiro	Ensino médio	Masculino	51 – 60
Secretário	Graduação	Masculino	31 – 40
Assistente Financeiro	Especialização	Feminino	20 – 30
Gerente de Unidade de Negócios	Graduação	Masculino	51 – 60
Auxiliar Administrativo	Ensino médio	Feminino	20 – 30
Gerente	Graduação	Masculino	31 – 40
Gerente Administrativo	Graduação	Masculino	41 – 50
Assessora da Diretoria e Social	Especialização	Feminino	41 – 50
Diretor	Graduação	Feminino	20 – 30
Diretor Presidente	Graduação	Masculino	31 – 40
Diretor Presidente	Graduação	Masculino	41 – 50
Supervisor Administrativo	Especialização	Masculino	51 – 60
Gerente	Especialização	Masculino	31 – 40
Gerente Corporativo de Café	Graduação	Masculino	51 – 60

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Os diferentes perfis dos respondentes mostraram o dinamismo do negócio cooperativo, que tem sido relevante para o agronegócio brasileiro e tem apresentado crescimento significativo, o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019, divulgado recentemente, mostra entre tantos outros aspectos uma comparação do cenário de 2010 para 2018, o ramo agropecuário apresentou evolução no número de cooperativas, cooperados e de empregados, esse último principalmente, registrou um crescimento de 16% de 2014 para 2018, isso se deve aos investimentos realizados na capacidade agroindustrial das cooperativas que oferecem ao mercado local, regional, nacional e internacional diversos produtos e serviços.

O Gráfico 3 é uma representação de como as cooperativas que contribuíram com a pesquisa encontram-se distribuídas pelo Brasil. A maioria dos respondentes, 38%, estão alocados em cooperativas da região Sudeste, seguidos das regiões Sul, Centro Oeste, Norte e Nordeste.

No mapa do cooperativismo agrícola brasileiro a região Sudeste perde somente para região Norte em quantidade de cooperativas, são 401 no total, distribuídas nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (OCB, 2019).

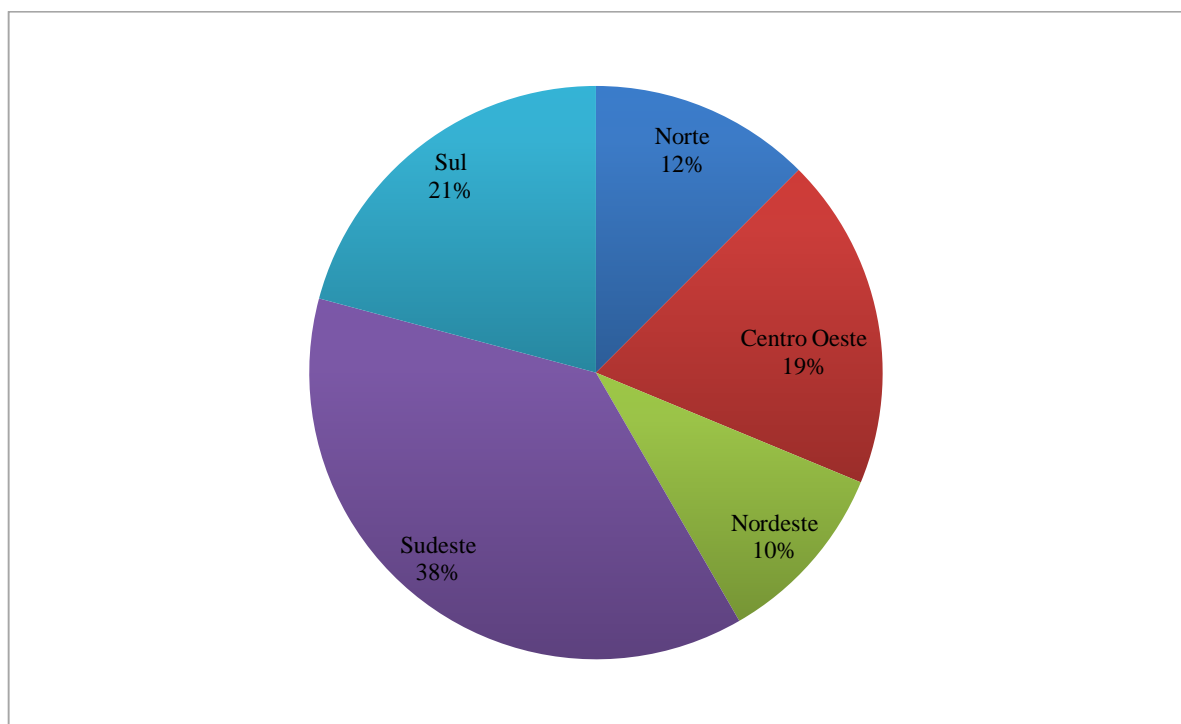


Gráfico 3. Distribuição das Cooperativas Agrícolas Pesquisadas por Região
Fonte: Pesquisa realizada (2019)

O Gráfico 4 mostra as faixas de idade das cooperativas pesquisadas. Pode-se notar variação quanto ao tempo de permanência no mercado, a mais jovem das cooperativas que

contribuiu com a pesquisa está há 2 anos no mercado, e a cooperativa que está a mais tempo no mercado possui 84 anos.

Considerando o total da amostra, a maioria das cooperativas tem até 24 anos de existência, as demais estão entre 25 e 84 anos, cooperativas já consolidadas, com experiência no negócio cooperativo.

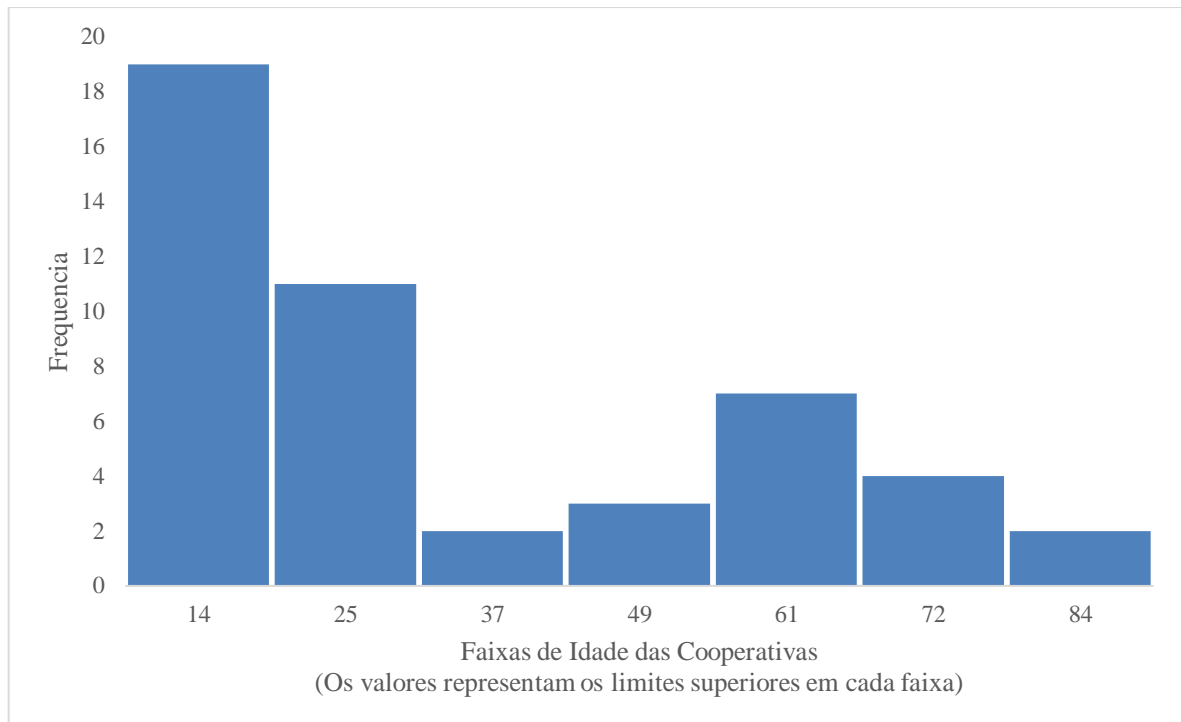


Gráfico 4. Histograma das Faixas de Idade das Cooperativas Pesquisadas

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

O Gráfico 5 é a representação da quantidade de funcionários, esses números variaram entre zero e 1600, apresentando grande dispersão. As três cooperativas que não possuem nenhum funcionário, tem 2, 3 e 11 anos de atuação no mercado, com isso não é possível afirmar que existe relação entre a cooperativa possuir menor número de funcionários e menor idade, algo relativo, que depende do tipo de atividade desenvolvida pela cooperativa.

O Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019, trouxe informações referente ao aumento do número de funcionários das cooperativas do ramo agropecuário, em um período de 8 anos, houve um aumento de 43,67% (OCB, 2019).

O Gráfico 6 mostra a quantidade de cooperados nas cooperativas respondentes, dez das cooperativas pesquisadas possuem respectivamente mais de 1000 cooperados e mais de 50 anos de atuação no mercado, ou seja, cooperativas com maior idade apresentaram maior quantidade

de cooperados, o que pode estar associado a confiança do cooperado na cooperativa por estar a mais tempo no mercado e apresentar-se consolidada.

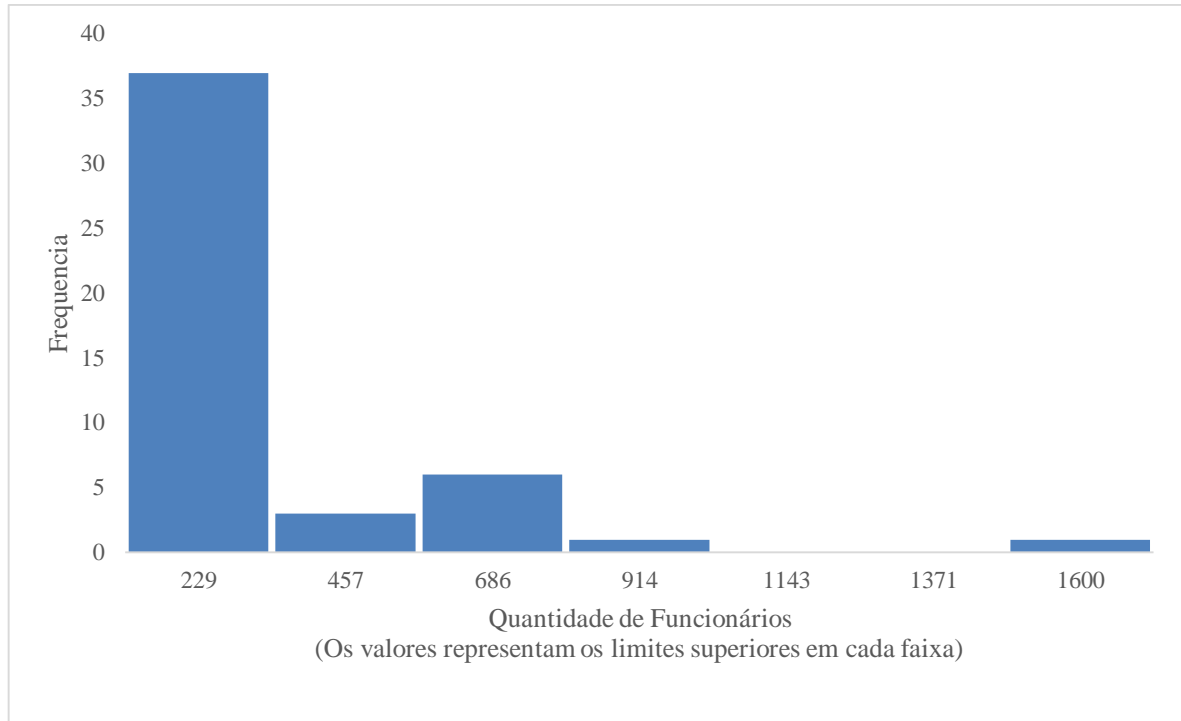


Gráfico 5. Histograma da Quantidade de Funcionários Cooperativas Pesquisadas
Fonte: Pesquisa realizada (2019)

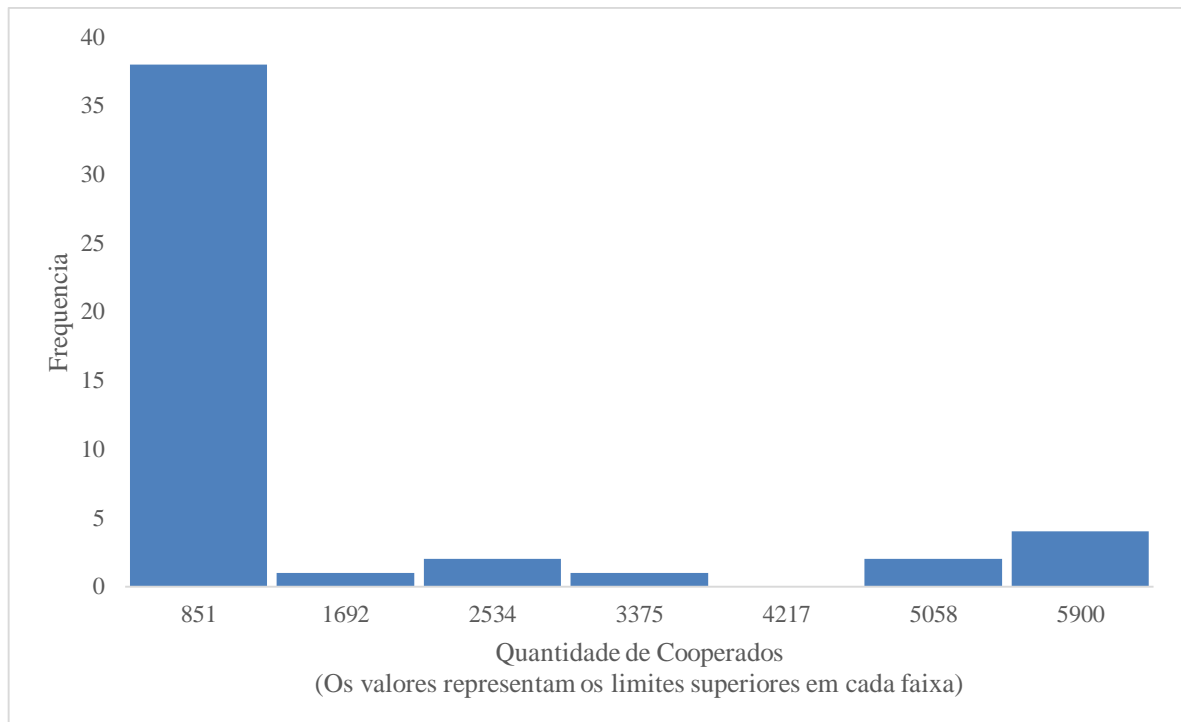


Gráfico 6. Histograma da Quantidade de Cooperados Cooperativas Pesquisadas
Fonte: Pesquisa realizada (2019)

O Gráfico 7 é um mapeamento dos serviços e produtos que são oferecidos pelas cooperativas que participaram da pesquisa. O questionário enviado apresentou 10 opções de operações, sendo que uma mesma cooperativa pode oferecer um ou vários serviços e produtos aos cooperados. Destaque é dado para as operações de armazenagem da produção, venda/comercialização de insumos agrícolas, beneficiamento de produtos agrícolas, loja agropecuária e comércio varejista de hortifrutigranjeiros, a opção outros tipos de produtos e serviços também foi muito assinalada, existem outros produtos/serviços além dos citados que são oferecidos pelas cooperativas.

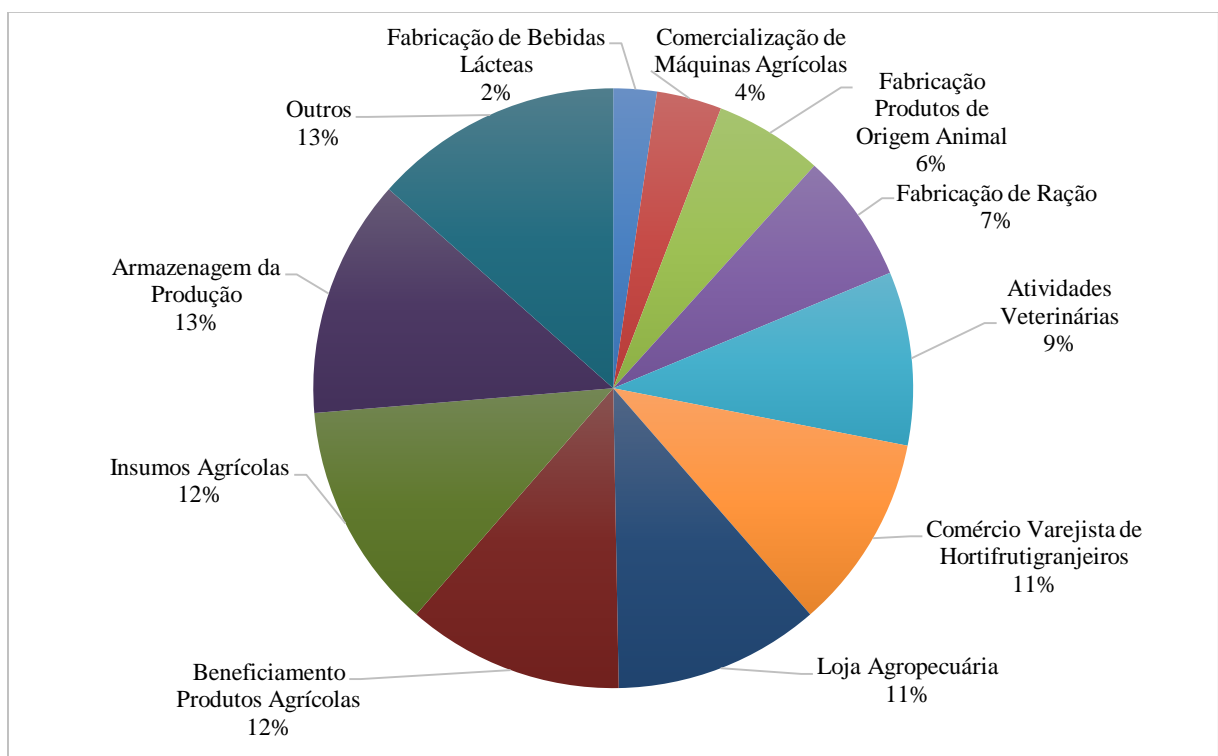


Gráfico 7. Produtos e Serviços Oferecidos pelas Cooperativas Pesquisadas
Fonte: Pesquisa realizada (2019)

As cooperativas agrícolas estão presentes em cadeias produtivas diversas, como podemos ver no Gráfico 7, além de oferecer aos seus cooperados serviços para a melhoria de suas atividades o que agrega valor ao produto. O ramo tem sabido lidar com situações adversas, tem se adaptado as exigências do mercado e por isso tem se destacado no agronegócio brasileiro.

As informações descritivas que caracterizam os respondentes da pesquisa e as cooperativas pesquisadas nos permite ter uma visão de todo o ramo agropecuário, visto que tivemos retorno de cooperativas localizadas em todas as regiões do Brasil, as cooperativas são

constituídas com uma mesma finalidade, alguns exigências são impostas pela Lei 5.764 o que as tornam semelhantes, se diferindo pelo tamanho e pelo tipo de atividade que desenvolvem.

Certamente muito ainda precisa ser feito para que o cooperativismo agrícola continue sendo a espinha dorsal do agronegócio e a tendência é criar mecanismos que melhorem cada vez mais os aspectos relacionadas a governança cooperativa para que o desempenho também seja melhorado.

4.2. Resultados das Estatísticas Descritivas e Análise Fatorial

Com o objetivo de analisar as variáveis propostas nesta pesquisa tornando-as mais claras e fáceis de serem interpretadas e responder ao problema de pesquisa proposto no início deste estudo, seguem os resultados das estatísticas univariadas e multivariadas.

Inicialmente as variáveis foram classificadas em três categorias: 1) Governança Cooperativa; 2) Desempenho Financeiro e 3) Sociais e Ambientais, a partir dessa separação os dados foram inseridos no software SPSS retornando os resultados das estatísticas descritivas e análise fatorial conforme tabelas que seguem nessa subseção.

O resultado das estatísticas descritivas para os indicadores de governança cooperativa resume os dados conforme apresentado na Tabela 2, mostrando que as médias dos indicadores variaram dentro do intervalo de 3,21 e 4,75, valores muito próximos. O desvio padrão teve sua variação entre 0,438 e 1,443, as variáveis encontram-se bem associadas, estão próximas a média. A matriz de correlação entre as variáveis encontra-se no Anexo B.

Os maiores desvios estão relacionados a três indicadores específicos que também tiveram um maior coeficiente de variação, ou seja, das treze variáveis analisadas, houve maior concordância entre os respondentes da pesquisa para dez variáveis, em relação as outras três houve certa discordância nas respostas, o que é confirmado pelos valores encontrados através do cálculo do coeficiente de variação, esses indicadores foram: 1) Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente; 2) Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal e 3) Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.

Tabela 2. Resultados das Estatísticas Descritivas para os Indicadores de Governança Cooperativa

Estatísticas Descritivas			
Variáveis	Média	Erro Desvio	Coefficiente de Variação (%)

Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	3,21	1,443	44,95
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,52	,922	20,40
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,42	,794	17,96
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,75	,438	9,22
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,52	,714	15,80
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,52	,772	17,08
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,40	,844	19,18
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,15	,945	22,77
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,35	,863	19,84
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,33	,953	22,01
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,56	,823	18,05
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	3,98	1,139	28,62
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	4,15	1,304	31,42

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

A Tabela 3 apresenta os resultados da análise fatorial para os indicadores de governança cooperativa. O conjunto das variáveis de governança cooperativa foram agrupadas por meio de técnica estatística, com isso os resultados obtidos foram treze variáveis transformadas em cinco fatores, que são explicados por aproximadamente 73% da variância total dos indicadores.

As variáveis são agrupadas pelas similaridades que possuem entre si, e a representação desse agrupamento pode ser visualizada na Tabela 3 através das cargas fatoriais que assumem maiores valores quando os indicadores de assemelham.

Os cinco fatores receberam denominações específicas de acordo com as características das variáveis componentes do agrupamento formado, ficando definido o seguinte: F1) Reuniões; F2) Acompanhamento; F3) Transparência; F4) Confiabilidade; F5) Presidência.

O primeiro fator, F1, reuniu somente indicadores relacionados a reuniões agrupando as variáveis: 1) Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade; 2) Reuniões do conselho fiscal com periodicidade; 3) Reuniões da diretoria executiva com

periodicidade e 4) Reuniões do conselho de administração com periodicidade, essas questões foram consideradas pelos respondentes da pesquisa como importantes para a boa governança das cooperativas, o agrupamento das variáveis citadas na composição do fator reuniões, reforça a importância dos agentes de governança e funcionários se reunirem com periodicidade o que possibilita um melhor controle, acompanhamento e fiscalização dos processos internos e das estratégias definidas por cada agente de governança, além de melhorar a comunicação, minimizar os ruídos e fortalecer o relacionamento e a integração entre os agentes de propriedade e de gestão.

O conselho fiscal e o conselho de administração, devem possuir um calendário/agenda anual de reuniões (OCB, 2016), como consta no manual de boas práticas de governança cooperativa, essa prática também pode ser aderida pela diretoria executiva em particular e também com os gerentes e funcionários, fortalecendo as boas práticas de governança cooperativa.

O segundo fator, F2, denominado de acompanhamento, resultado do agrupamento das variáveis: 1) Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados; 2) Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração; 3) Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão e 4) Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal, também são indicadores considerados importantes pelos respondentes da pesquisa para que se tenha uma boa governança, são aspectos que estão relacionados a condução do empreendimento cooperativo, os indicadores associados a esse fator acompanhamento, possibilitam que as informações se tornem mais evidentes e do conhecimento dos agentes de governança, evitando que ocorram fraudes, corrupção e má gestão que possam levar a dissolução da sociedade.

As demonstrações contábeis, juntamente com relatório de gestão e o planejamento estratégico e orçamentário devem ser apresentados anualmente aos cooperados na A.G.O.; a gestão executiva deve prestar contas ao conselho de administração/diretoria, visto que é responsável pelo controle interno da cooperativa, pelo desempenho dos processos operacionais e financeiros (OCB, 2016), e não menos importante, apesar de apresentar menor carga fatorial dentro do fator acompanhamento, o comitê de recursos humanos é responsável por avaliar anualmente os executivos e conselheiros (OCB, 2016).

O F2 reforça a importância do cooperado, o próprio dono da cooperativa de acompanhar e fiscalizar a organização (OCB, 2016).

O F3, transparência, explica o agrupamento de duas variáveis: 1) Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações

e registros da cooperativa e 2) Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva, as duas variáveis foram consideradas importantes pelos participantes da pesquisa para que se tenha uma boa governança, por isso, as sociedades cooperativas devem preocupar-se em capacitar os seus membros e prepará-los para a sucessão, para isso o treinamento e desenvolvimento são importantes, ao assumirem cargos de liderança são exigidas dos cooperados qualificações específicas, com os incentivos de capacitação os cooperados estarão preparados para assumirem novas posições o que os possibilitará acesso a documentos, informações e registros da cooperativa.

O fator três resume as duas variáveis apresentadas estando diretamente associadas a transparência e acesso às informações através de pessoas capacitadas e de confiança, é uma das bases do cooperativismo e da boa governança e está entre os princípios da governança cooperativa.

Resultado do agrupamento dos indicadores: 1) Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria e 2) Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O., o quarto fator gerado, resultante da análise fatorial se resume na expressão confiabilidade, é mais uma característica para a construção de uma boa governança, são variáveis que poderão garantir a sustentabilidade do negócio cooperativo e a confiança e fidelidade do cooperado.

O último fator gerado, o F5 é composto por apenas uma variável: Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente, o fator que resume essa variável foi definido como presidência, essa estrutura está presente na governança corporativa e assume um perfil diferenciado na governança cooperativa que possui entre os agentes de governança o conselho de administração/diretoria como uma posição única, ocupada pelo mesmo cooperado, sendo o responsável pela tomada de decisão na cooperativa, assumindo papel de mediador entre a propriedade que são os cooperados e a gestão os executivos, principal membro da estrutura de governança cooperativa.

Tabela 3. Resultados da Análise Fatorial para os Indicadores de Governança Cooperativa

Matriz de Componente Rotativa					
Variáveis	Componentes				
	1	2	3	4	5
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	,880				

Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	,768				
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	,689				
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	,610	,438			
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados		,874			
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração		,812			
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão		,581		,457	
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	,461	,541			
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa			,940		
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	,450		,572		
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria				,916	
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.				,491	
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente					,897

Notas: 1. Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem 0,750; 2. Teste de esfericidade de Bartlett: Aprox. Qui-quadrado 220,970; Gl. 78; Sig. 0,000.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

A Tabela 4 é a representação das estatísticas descritivas para os indicadores de desempenho financeiro, em relação as médias variaram entre 3,94 e 4,38, todos os valores muito próximos, em relação aos desvios, variaram entre 0,903 e 1,148, o que significa que as variáveis encontram todas bem organizadas em torno da média, sem dispersão significativa, a amostra apresenta-se homogênea.

O maior coeficiente de variação para os indicadores de desempenho financeiro foi encontrado na variável Margem Bruta, 28,99%, ou seja, houve uma maior discordância quanto

as respostas assinaladas pelos participantes da pesquisa, para esse item, as demais variáveis apresentaram variabilidade dos dados acima de 20% e abaixo de 26%.

Tabela 4. Resultados das Estatísticas Descritivas para os Indicadores de Desempenho Financeiro

Estatísticas Descritivas			
Variáveis	Média	Erro Desvio	Coefficiente de Variação (%)
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	3,94	1,019	25,86
Variação do superávit / déficit	4,21	,922	21,90
Rentabilidade do Investimento	4,19	1,003	23,94
Margem bruta	3,96	1,148	28,99
Margem Operacional	4,10	,994	24,24
Margem líquida	4,33	,930	21,48
Nível de endividamento	4,38	,959	21,89
Capacidade de pagamento de juros	4,31	,903	20,95
Grau de alavancagem financeira	4,25	1,021	24,02
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,19	1,024	24,44
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,35	1,000	22,99
Liquidez corrente ou seca	4,25	,911	21,44
Dimensionamento do capital de giro	4,27	,984	23,04
Valor econômico da cooperativa	4,13	,981	23,75
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,19	1,003	23,94
Realização orçamentária da cooperativa	4,27	,917	21,48

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

A Tabela 5 é a apresentação dos resultados da análise fatorial para os indicadores de desempenho financeiro. O agrupamento das dezesseis variáveis de desempenho explicou as suas semelhantes através de três fatores, que são explicados por aproximadamente 80% da variância total de todos os indicadores.

As variáveis agrupadas para composição dos fatores receberam denominações de acordo com características que as tornam semelhantes, todos eles foram considerados importantes para análise do desempenho econômico-financeiro das cooperativas: F1) Endividamento; F2) Resultado e F3) Valor.

Tabela 5. Resultados da Análise Fatorial para os Indicadores de Desempenho Financeiro

Matriz de Componente Rotativa			
Variáveis	Componentes		
	1	2	3
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	,886		
Nível de endividamento	,848		
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	,836		
Liquidez corrente ou seca	,825		
Capacidade de pagamento de juros	,752		
Dimensionamento do capital de giro	,726		,523
Realização orçamentária da cooperativa	,650		
Grau de alavancagem financeira	,649	,474	
Margem bruta		,885	
Rentabilidade do Investimento		,784	
Margem Operacional	,422	,781	
Varição dos investimentos em ativos da cooperativa		,773	
Margem líquida	,490	,736	
Varição do superávit / déficit	,505	,679	
Varição da distribuição de resultado aos cooperados			,900
Valor econômico da cooperativa	,436		,722

Notas: 1. Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem 0,869; 2. Teste de esfericidade de Bartlett: Aprox. Qui-quadrado 811,470; Gl. 120; Sig. 0,000.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

O primeiro fator, endividamento, é a associação de oito variáveis, todas elas com cargas fatoriais acima de 0,6: 1) Relação entre dívida e o caixa da cooperativa; 2) Nível de endividamento; 3) Participação da dívida de curto prazo na dívida total; 4) Liquidez corrente ou seca; 5) Capacidade de pagamento de juros; 6) Dimensionamento do capital de giro; 7) Realização orçamentária da cooperativa e 8) Grau de alavancagem financeira, todas essas variáveis agrupadas são medidas que mostram a saúde financeira da cooperativa e foram consideradas importantes pelos respondentes da pesquisa.

A cooperativa precisa ter um orçamento bem elaborado de todas as áreas para que suas atividades sejam desenvolvidas de forma planejada, é uma ferramenta de planejamento e

controle importante para o monitoramento durante o ano dos valores orçados comparando-os com valores realizados (GUINDANI e PINTO, 2016). Importante ter a dimensão da estrutura de capital que a cooperativa possui, qual o nível de endividamento e a proporção desse indicador em relação aos ativos totais, quais são as dívidas a serem quitadas no curto prazo, e a capacidade para quitação das obrigações e dos juros em relação ao caixa da cooperativa, e a partir desse cenário avaliar a necessidade de capital de giro e a possibilidade de contrair capital de terceiros pensando na maximização do retorno aos sócios (RODRIGUES, LAUERMANN, *et al.*, 2018) (POKHAREL, REGMI, *et al.*, 2019).

O endividamento, deve ser considerado como uma importante medida de análise, pois os resultados indicam que esse indicador está diretamente relacionado a liquidez da cooperativa e, com efeito, sua capacidade de cumprir com suas obrigações financeiras de curto prazo (RODRIGUES, LAUERMANN, *et al.*, 2018). Também é provável que essa maior esteja associada aos casos já reportados na literatura e em veículos comerciais sobre o fechamento de cooperativas em decorrência do seu passivo financeiro inadequado (RIGO, OLIVEIRA, *et al.*, 2008); (SOARES e PIRES, 2018).

O segundo fator, resultado, foi gerado pela associação das variáveis: 1) Margem Bruta; 2) Rentabilidade do Investimento; 3) Margem Operacional; 4) Variação dos investimentos em ativos da cooperativa; 5) Margem Líquida e 6) Variação do superávit / déficit, variáveis com similaridades e que estão associadas a lucratividade e rentabilidade respectivamente do empreendimento cooperativo e dos sócios, e consideradas pelos respondentes da pesquisa como importantes para o bom desempenho do negócio.

Os cooperados esperam bons resultados da cooperativa que estão associados (MACEDO, LEME, *et al.*, 2014), e para isso são necessários que os executivos acompanhem os seus indicadores (GIACOMIN, BOETLER, *et al.*, 2018). O fator resultado que agrupa as seis variáveis apresentadas, é a demonstração de que apesar das cooperativas não terem o lucro como objetivo fim, possuem objetivos econômicos e para que sejam alcançados o fator precisa ser monitorado (CARVALHO e BIALOSKORSKI NETO, 2007).

O fator resultado tem em sua composição as variáveis componentes Margem Bruta, Margem Operacional e Margem Líquida, que estão relacionadas a ganhos obtidos e ao empenho para alcançá-los, essa razão vai variar em decorrência de alguns fatores como o custo da mercadoria, despesas operacionais, quantidade vendida e preço, esse quociente, associado a outras variáveis possibilitará a cooperativa identificar a rentabilidade do investimento (PINHEIRO, 2009), que também está associada a variação dos investimento em ativos. A variação do superávit / déficit dentro desse fator apresenta-se com a menor carga fatorial mas

possui importância para a cooperativa, visto que irá retratar se o negócio está conseguindo apresentar resultados positivos ou não.

O terceiro fator, valor, é a associação de duas variáveis: 1) Variação da distribuição de resultado aos cooperados e 2) Valor econômico da cooperativa, a primeira variável apresentou a maior carga fatorial dentro da matriz, ou seja, entre os respondentes a variável é considerada de maior importância, indicador importante para ser utilizado pelas cooperativas, pois o cooperado espera obter resultados (MACEDO, LEME, *et al.*, 2014), que aliados ao valor econômico é construído a partir das decisões financeiras da cooperativa (SANTOS, 2002).

Interessante notar que os fatores extraídos da análise fatorial, possuem correspondência com outras evidências empíricas e que em certa medida estão próximos ou relacionados à estrutura de indicadores da literatura. Como a abordagem fatorial foi exploratória, pode-se perceber que a percepção sobre o desempenho financeiro das cooperativas agrícolas no Brasil tem alinhamento à teoria.

A Tabela 6 mostra os resultados encontrados das estatísticas descritivas para os indicadores sociais e ambientais, a média variou entre 2,96 e 4,27, menor valor para o indicador seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados, o desvio apresentou resultados entre 1,026 e 1,429, e o coeficiente de variação apresentou maior variação para dois indicadores: 1) Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados e 2) Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados, houve maior discordância entre os respondentes da pesquisa para esses indicadores.

Tabela 6. Resultado das Estatísticas Descritivas para os Indicadores Sociais e Ambientais

Estatísticas Descritivas			
Variáveis	Média	Erro Desvio	Coefficiente de Variação (%)
Varição da quantidade de cooperados	3,46	1,320	38,15
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	3,31	1,240	37,46
Ações de conservação do meio ambiente	4,27	1,026	24,03
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	4,06	1,060	26,11
Certificações obtidas pela cooperativa	3,56	1,367	38,40
Rastreamento da produção dos cooperados	3,96	1,237	31,24
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	3,13	1,331	42,52
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	3,63	1,248	34,38

Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	2,96	1,429	48,28
---	------	-------	-------

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Os resultados da análise fatorial para os indicadores sociais e ambientais, estão evidenciados na Tabela 7, as nove variáveis relacionadas aos indicadores sociais e ambientais foram agrupadas em três fatores: 1) Cooperado; 2) Rastreabilidade; 3) Ambiental, que são explicados por aproximadamente 78% da variância total de todos os indicadores.

Tabela 7. Resultados da Análise Fatorial para os Indicadores Sociais e Ambientais

Matriz de Componente Rotativa			
Variáveis	Componentes		
	1	2	3
Variação da quantidade de cooperados	,877		
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	,776		
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	,739		,427
Projetos sociais, culturais e esportivos para os cooperados	,700	,587	
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os cooperados	,589	,447	
Rastreamento da produção dos cooperados		,804	
Certificações obtidas pela cooperativa		,740	,430
Ações de conservação do meio ambiente			,888
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos cooperados	,460		,673

Notas: 1. Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem 0,860; 2. Teste de esfericidade de Bartlett: Aprox. Qui-quadrado 272,531; Gl. 36; Sig. 0,000.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

O F1, cooperado, é resultado do agrupamento de cinco das nove variáveis que compõem os indicadores sociais e ambientais, eles estão relacionados a ações que favorecem a formação, o relacionamento e bem estar dos cooperados, variáveis consideradas importantes por incentivar a participação de todos os sócios e seus familiares, incluindo mulheres e jovens de forma ativa no ambiente das cooperativas, esses aspectos estão diretamente interligados com as boas práticas de governança sendo representados dentro da estrutura de governança pelos comitês sociais ou núcleos (OCB, 2016).

Os comitês sociais são agentes de governança compostos por cooperados e seus familiares, que se organizam formando grupos homogêneos organizados por gênero, faixa etária, produto, e outros (OCB, 2016), essa forma de organização facilita a comunicação dentro da cooperativa, permitindo que haja um maior envolvimento do cooperado (MACEDO, SOUSA e AMODEO, 2014), uma forma de socialização que incentiva a formação de novas lideranças para participação em órgãos de representação (OCB, 2019).

O F2, rastreabilidade, associa variáveis muito importantes e que tem se tornado diferencial para um produto ou mercado, o fator relaciona rastreamento da produção e certificações obtidas pelo fornecedor, variáveis que garantem a segurança alimentar do consumidor, vantagem competitiva para quem produz e maior credibilidade no mercado (RAUTA, PAETZOLD e WINCK, 2017).

O mercado consumidor, principalmente o externo, está cada vez mais exigente, tem valorizado aspectos como apresentação do produto, questões nutricionais e sanitárias, entre outros, sendo necessário comprovar a qualidade dos produtos e sua origem como garantia de segurança (RAUTA, PAETZOLD e WINCK, 2017).

As cooperativas têm investido na obtenção de certificações objetivando alcançar novos mercados e melhores preços para comercialização dos seus produtos, principalmente em regiões voltadas para atividades agrícolas (ARAÚJO, MAGALHÃES e GOMES, 2016), o que está intimamente relacionado às boas práticas de governança, visto que favorece o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas (OCB, 2016), vale ressaltar que as exigências para certificação estão muito próximas dos ideais cooperativistas (ARAÚJO, MAGALHÃES e GOMES, 2016).

O F3, ambiental, é resultado da associação de duas variáveis: ações de conservação do meio ambiente e eventos de treinamento/capacitação oferecidos aos cooperados.

Treinar e capacitar os cooperados é uma das formas de conscientizá-los quanto às vantagens do cooperativismo e às práticas de desenvolvimento sustentável, ainda que a educação, formação e informação seja um dos princípios do cooperativismo, diretamente relacionado ao desenvolvimento das cooperativas e aos princípios da governança cooperativa (OCB, 2016), precisa constantemente de incentivos.

As cooperativas agrícolas adotam práticas sustentáveis que são exigidas pela legislação para comercialização de seus produtos, além disso adotam outras práticas de preservação e conservação do meio ambiente, tendo por base os princípios do cooperativismo e principalmente o respeito à comunidade (CARNEIRO, ARRUDA e LEITE, 2018), garantindo

um comportamento responsável (HALE, LEGUN, *et al.*, 2019) melhor identificado pelo fator ambiental.

4.3. Análise Discriminante

Além de entender o perfil das cooperativas agrícolas quanto as suas práticas de governança e análise de desempenho descritas pela análise fatorial, verificou-se quais as variáveis exploradas seriam representativas para discriminar as cooperativas com as melhores práticas de governança cooperativa apontadas no questionário.

A Tabela 8 elenca as variáveis utilizadas e os critérios estabelecidos para discriminar as cooperativas agrícolas com as melhores práticas de GC (Grupo 1), daquelas em que as práticas de GC são limitadas ou não desejadas (Grupo 0).

Tabela 8. Variáveis e Critérios Utilizados para Discriminar as Cooperativas Agrícolas para a Finalidade da Pesquisa

Variável	Critério	Grupo 0	Grupo 1
Mercado de Atuação das Cooperativas	Cooperativas que atuam no mercado local e/ou mercado regional e cooperativas que além de atuarem nesses mercados atuam no mercado nacional e/ou internacional.	26	22
Reconduções à Presidência	Cooperativas em que as reconduções à presidência são indeterminadas no estatuto e cooperativas em que são permitidas de uma até três reconduções à presidência.	35	13
Auditoria Externa	Cooperativas que contratam auditoria externa e cooperativas que não contratam auditoria externa.	23	25
Canais de Comunicação	Cooperativas que possuem canais de comunicação para diferentes públicos e cooperativas com canais de comunicação limitados a diferentes públicos.	13	35
Educação Cooperativista	Cooperativas que possuem programas de educação cooperativista e as cooperativas que não possuem.	35	13
Remuneração dos Gestores	Cooperativas que remuneram os seus gestores e cooperativas que não remuneram os gestores.	13	35

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9 é o resultado da análise discriminante para a variável mercado de atuação das cooperativas. A variável foi separada em dois grupos, o grupo das cooperativas que atuam no mercado local e/ou mercado regional e o grupo das cooperativas que além de atuarem nesses mercados atuam no mercado nacional e/ou internacional, o primeiro grupo, foi identificado

como o que não favorece as boas práticas de governança e desempenho e o segundo grupo como o que contribui para a boa governança das cooperativas e melhor desempenho.

Entre as cooperativas pesquisadas a predominância de atuação é nos mercados local e regional.

Tabela 9. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Mercado de Atuação

Variáveis Discriminantes	Coeficientes função		Lambda de Wilks				
	Grupo 0	Grupo 1	Estat.	Estat. F Exata	df1	df2	Sig.
Rastreamento da produção dos cooperados	1,347	2,092	,907	4,704	1	46	,035
Margem bruta	-4,666	-6,931	,776	6,487	2	45	,003
Nível de endividamento	6,482	8,088	,688	6,655	3	44	,001
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	8,248	9,473	,623	6,507	4	43	,000

Notas: 1. Método Stepwise; 2. O número máximo de etapas é 78; 3. O F parcial mínimo a ser inserido é 3.84; 4. O F parcial máximo a ser removido é 2.71; 5. Valor da constante para o Grupo 0: -25,21; 6. Valor da constante para o Grupo 1: -31,71.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Foi possível identificar que as características que diferenciam os grupos estão associadas a quatro variáveis explicativas que constam na Tabela 9. Os maiores coeficientes encontrados para as variáveis do grupo um, cooperativas que atuam no mercado nacional e/ou internacional, foram reuniões da diretoria executiva com periodicidade e rastreamento da produção dos cooperados, o que indica para uma maior preocupação de governança nesses dois itens. Em relação aos indicadores financeiros, o nível de endividamento foi mais importante para o grupo um e a margem bruta para o grupo zero. Sendo assim, cooperativas que atuam no mercado nacional e/ou internacional acreditam ser importante reuniões com a diretoria executiva com frequência, consideram relevante o rastreamento da produção e o acompanhamento do indicador nível de endividamento.

As cooperativas agrícolas apresentam heterogeneidade quanto aos produtos vendidos e por esse motivo podem atuar em diferentes mercados: local, regional, nacional e internacional, além de apresentarem uma estrutura organizacional distinta, e também estratégias que atestam a qualidade do produto diferenciadas, o que está relacionado a qualidade do que produzido, e que agrega valor ao produto, certificações e selos de qualidade, são indicativos de atuação no mercado internacional (FARES, RAZA e THOMAS, 2018), o que não é fácil de se conseguir,

demanda muito esforço e dedicação de todos os associados, o que também está atrelado a cultura da cooperativa, ao perfil dos sócios.

A tabela 10 mostra os resultados da análise discriminante para a variável reconduções, a variável foi separada em dois grupos, o grupo de cooperativas em que as reconduções à presidência são indeterminadas no estatuto e o grupo de cooperativas em que são permitidas de uma até três reconduções à presidência, sendo que atingido o limite, é necessário que outros cooperados estejam preparados para assumir o órgão de representação. O grupo zero relaciona-se com reconduções indeterminadas, o que não é uma boa prática de governança cooperativa, o grupo um, relaciona-se com o número de reconduções limitadas, o que é um indicativo de boa governança.

A variável explicativa para os grupos é única, a realização orçamentária da cooperativa. O maior coeficiente está no grupo um, o que mostra uma preocupação maior desse grupo para com a questão do desempenho.

Tabela10. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Reconduções à Presidência

Variáveis Discriminantes	Coeficientes função		Lambda de Wilks				
	Grupo 0	Grupo 1	Estat.	Estat. F Exata	df1	df2	Sig.
Realização orçamentária da cooperativa	5,212	5,944	,920	4,012	1	46	,051

Notas: 1. Método Stepwise; 2. O número máximo de etapas é 78; 3. O F parcial mínimo a ser inserido é 3.84; 4. O F parcial máximo a ser removido é 2.71; 5. Valor da constante para o Grupo 0: -11,42; 6. Valor da constante para o Grupo 1: -14,64.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Esperava-se que mais variáveis pudessem discriminar essa prática de GC, tendo em vista, a importância teórica para a limitação de reconduções à presidência (IBGC, 2015). No entanto, essa única variável pode auxiliar na explicação da falta de representatividade dessa prática de GC. Em aproximadamente 73% das cooperativas pesquisadas a recondução à presidência é ilimitada, no estatuto dessas cooperativas não consta prazo máximo para o exercício da presidência.

Questões relacionadas ao prazo de mandato dos órgãos de representação devem constar no estatuto da cooperativa, mesmo que permanecer no cargo seja indicativo de experiência e bons resultados, isso precisa ser avaliado, para evitar que determinados agentes de governança se tornem vitalícios (IBGC, 2015).

O orçamento é uma ferramenta importante para a gestão da cooperativa (GUINDANI e PINTO, 2016) e a preocupação com a realização orçamentária pode sinalizar que as cooperativas que limitam a recondução tenham maior atenção com o orçamento, tanto sob a perspectiva do planejamento como o controle dos gastos da forma correta.

A Tabela 11 apresenta os resultados da análise discriminante para a variável auditoria externa, separada em dois grupos, o grupo das cooperativas que contratam auditoria externa, característica de boa governança e o grupo das cooperativas que não contratam auditoria externa, o que não é considerado como característica de uma boa governança.

Tabela 11. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Auditoria Externa

Variáveis Discriminantes	Coeficientes função		Lambda de Wilks				
	Grupo 0	Grupo 1	Estat.	Estat. F Exata	df1	df2	Sig.
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	1,319	2,129	,865	7,152	1	46	,010
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	6,489	5,435	,749	7,535	2	45	,002

Notas: 1. Método Stepwise; 2. O número máximo de etapas é 78; 3. O F parcial mínimo a ser inserido é 3.84; 4. O F parcial máximo a ser removido é 2.71; 5. Valor da constante para o Grupo 0: -18,20; 6. Valor da constante para o Grupo 1: -16,90

As duas variáveis discriminantes à contratação de auditoria externa sinalizam que as cooperativas que adotam essa prática valorizam mais as discussões dos pareceres do conselho fiscal e da assembleia, bem como, precisam de menos reuniões para esses temas. Logo, a auditoria externa exerce um papel importante na qualificação das discussões dos resultados nos órgãos corretos.

A auditoria externa é um órgão de fiscalização e controle importante e necessário para a boa governança e que cria valor para o negócio (OCB, 2016) (IBGC, 2015), sua função na cooperativa está relacionada a análise das demonstrações financeiras, atestando a sua veracidade (IBGC, 2015). Das cooperativas que participaram da pesquisa, 52% contratam auditoria externa para auditar as demonstrações financeiras.

Os auditores externos devem possuir independência para realizarem o seu trabalho e que este, seja realizado de forma imparcial, de modo que satisfaça ao comitê de auditoria, composto por profissionais qualificados, responsável por avaliar o resultado apresentado (OCB, 2016).

O relacionamento do comitê de auditoria com o conselho de administração/diretoria, deve ser de suporte à tomada de decisões, com base nas informações apresentadas através de relatórios (OCB, 2016).

A Tabela 12 mostra o resultado da análise discriminante para a variável canais de comunicação utilizados para informar aos cooperados sobre as decisões da cooperativa. A variável foi dividida em dois grupos, o primeiro grupo composto pelas cooperativas que possuem canais de comunicação para diferentes públicos e o segundo composto por canais de comunicação limitado ao público das cooperativas agrícolas. A diversidade de canais de comunicação é característica de uma boa governança e desempenho e a limitação desses canais de comunicação não é uma característica boa para a governança cooperativa e bom desempenho.

Tabela 12. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Canais de Comunicação

Variáveis Discriminantes	Coeficientes função		Lambda de Wilks				
	Grupo 0	Grupo 1	Estat.	Estat. F Exata	df1	df2	Sig.
Indicadores Sociais/Ambientais	-2,806	-0,474	,894	5,429	1	46	,024
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	5,031	3,868	,812	5,200	2	45	,009
Ações de conservação do meio ambiente	1,326	2,339	,740	5,159	3	44	,004
Dimensionamento do capital de giro	4,708	3,756	,663	5,469	4	43	,001

Notas: 1. Método Stepwise; 2. O número máximo de etapas é 78; 3. O F parcial mínimo a ser inserido é 3.84; 4. O F parcial máximo a ser removido é 2.71; 5. Valor da constante para o Grupo 0: -25,94; 6. Valor da constante para o Grupo 1: -21,56.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Quatro variáveis distinguem os grupos de canais de comunicação, conforme Tabela 12. Os dois maiores coeficientes estão no grupo zero, indicam maior preocupação com o desempenho e governança, sendo eles, disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados e dimensionamento do capital de giro, porém os canais de disponibilização sobre as decisões da cooperativa, não atingem todos os cooperados, são limitados. O grupo um apresentou os maiores coeficientes nos mesmos indicadores do grupo zero, porém com grau de importância menor. Os indicadores sociais/ambientais e as ações de conservação do meio ambiente apresentaram menores pesos mas com maior importância no grupo um do que no

grupo zero, caracterizam as cooperativas com os canais de comunicação para diferentes públicos por melhores ações sociais e ambientais.

A variável discriminante canais de comunicação faz parte do relacionamento com o cooperado, e para que se tenha uma boa governança é importante e necessário uma boa comunicação entre os agentes de governança e os cooperados, por meio do fornecimento de informações transparentes, da educação cooperativista, e outros, para que o cooperado tenha a sensação de pertencimento à cooperativa e se sinta valorizado respeitado (OCB, 2016).

A Tabela 13 é a representação da análise discriminante para a variável programas de educação cooperativista para os cooperados, dividida em dois grupos, as cooperativas que possuem programas de educação cooperativista e as cooperativas que não possuem, o primeiro se encaixa como quesito para a boa governança e desempenho, o segundo, não está relacionado a boa governança e ao bom desempenho.

Tabela 13. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Educação Cooperativista

Variáveis Discriminantes	Coeficientes função		Lambda de Wilks				
	Grupo 0	Grupo 1	Estat.	Estat. F Exata	df1	df2	Sig.
Indicadores Sociais/Ambientais	4,449	8,034	,810	10,787	1	46	,002
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	6,083	7,671	,715	8,984	2	45	,001
Ações de conservação do meio ambiente	2,233	1,357	,650	7,895	3	44	,000

Notas: 1. Método Stepwise; 2. O número máximo de etapas é 78; 3. O F parcial mínimo a ser inserido é 3.84; 4. O F parcial máximo a ser removido é 2.71; 5. Valor da constante para o Grupo 0: -19,21; 6. Valor da constante para o Grupo 1: -24,55.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

São três os indicadores que distinguem esses dois grupos, sendo que os maiores coeficientes estão no grupo um, indicadores sociais/ambientais e reuniões da diretoria executiva com periodicidade, sendo assim, as cooperativas que dão maior importância para a educação cooperativista, consideram também importantes indicadores de sociais/ambientais e reúnem-se com frequência com a diretoria executiva. No grupo zero as ações de conservação do meio ambiente apresentaram maior coeficiente, apesar das cooperativas não darem a importância necessária para a educação cooperativista.

O investimento em educação cooperativista é importante para que tenha uma boa governança (OCB, 2016), mas somente 26% das cooperativas pesquisadas desenvolvem esse tipo de programa.

A Tabela 14 mostra a análise discriminante para a variável remuneração dos gestores, separada em dois grupos, as cooperativas que remuneram os seus gestores e as cooperativas que não remuneram os gestores, o primeiro aspecto foi classificado como bom para a boa governança e o segundo não contribui para a boa governança.

Tabela 14. Variáveis Discriminantes entre os Grupos 0 e 1 - Remuneração dos Gestores

Variáveis Discriminantes	Coeficientes função		Lambda de Wilks				
	Grupo 0	Grupo 1	Estat.	Estat. F Exata	df1	df2	Sig.
Grau de alavancagem financeira	5,902	4,688	,795	11,837	1	46	,001

Notas: 1. Método Stepwise; 2. O número máximo de etapas é 78; 3. O F parcial mínimo a ser inserido é 3.84; 4. O F parcial máximo a ser removido é 2.71; 5. Valor da constante para o Grupo 0: -15,45; 6. Valor da constante para o Grupo 1: -10.

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

A variável remuneração dos gestores é melhor explicada por apenas uma variável, grau de alavancagem financeira, o maior coeficiente está no grupo zero, assim, as cooperativas que não remuneram seus gestores consideram mais importante a variável de desempenho grau de alavancagem financeira.

A pesquisa realizada mostrou que aproximadamente 73% das cooperativas remuneram seus gestores. A remuneração dos gestores deve ser adequada, tanto para conselheiros/diretores e executivos para evitar conflitos de interesse (IBGC, 2015), cada órgão de representação/cargo, possuem obrigações e responsabilidades que devem ser reconhecidas por todos (OCB, 2016). Os valores a serem pagos devem ter aprovação da assembleia (OCB, 2016).

O grau de alavancagem financeira associado a outros indicadores, conforme análise fatorial realizada, através do fator endividamento, determina o posicionamento da cooperativa dentro do segmento, a cooperativa pode fazer uso de recursos de terceiros para aumentar a rentabilidade dos sócios, e é realmente isso que a alavancagem financeira mede, o que está financiado para pagamento no longo prazo e a capacidade de cumprir com a obrigações de curto prazo (PINHEIRO, 2009). Com isso, pode ser que cooperativas optem por não remunerar os seus gestores, decisão que deve ser tomada na assembleia, para que esse desembolso não tenha reflexos no grau de alavancagem financeira.

4.4. Implicações Gerenciais

Os resultados desse estudo mostram as implicações no desempenho econômico-financeiro das cooperativas agrícolas decorrentes das boas práticas de governança, o que torna-se evidente através das análises estatísticas realizadas e que responde ao problema de pesquisa proposto no início do estudo: *Como estruturar um modelo de desempenho econômico-financeiro baseado em governança para cooperativas agrícolas?*

A Figura 7 responde ao questionamento, o modelo de desempenho composto de variáveis específicas agrupadas em fatores: endividamento, resultado, valor, cooperado, rastreabilidade e ambiental que representam os indicadores de desempenho e pelas variáveis de governança também agrupadas: reuniões, acompanhamento, transparência, confiabilidade e presidência, que confirmam a influência da governança cooperativa nos resultados econômico-financeiros das cooperativas agrícolas, esse resultado é reforçado por variáveis específicas que discriminam as cooperativas com as melhores práticas de governança, sendo elas: i) mercado de atuação; ii) reconduções à presidência; iii) auditoria externa; iv) canais de comunicação; v) educação cooperativista; vi) remuneração dos gestores.

O modelo proposto como resultado desse estudo poderá contribuir com o ramo do cooperativismo agropecuário, as contribuições são direcionadas ao conselho de administração/diretoria, conselho fiscal e executivos das organizações cooperativas que são responsáveis pela condução do negócio. A pesquisa teve a participação de cooperativas de todas regiões do Brasil, o que permite a generalização dos resultados para as cooperativas agrícolas brasileiras.

As variáveis discriminadas como as que melhor explicam o modelo, devem ser melhor trabalhadas pelos gestores das cooperativas agrícolas, pois são variáveis que favorecem as práticas da boa governança:

- a) Mercado de Atuação: explicado pelos indicadores i) rastreamento da produção dos cooperados; ii) margem bruta; iii) nível de endividamento; iv) reuniões da diretoria executiva com periodicidade;
- b) Reconduções à Presidência: explicado pelo indicador i) realização orçamentária;
- c) Auditoria Externa: explicado pelos indicadores i) discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na AGO; ii) reuniões da diretoria executiva com periodicidade;

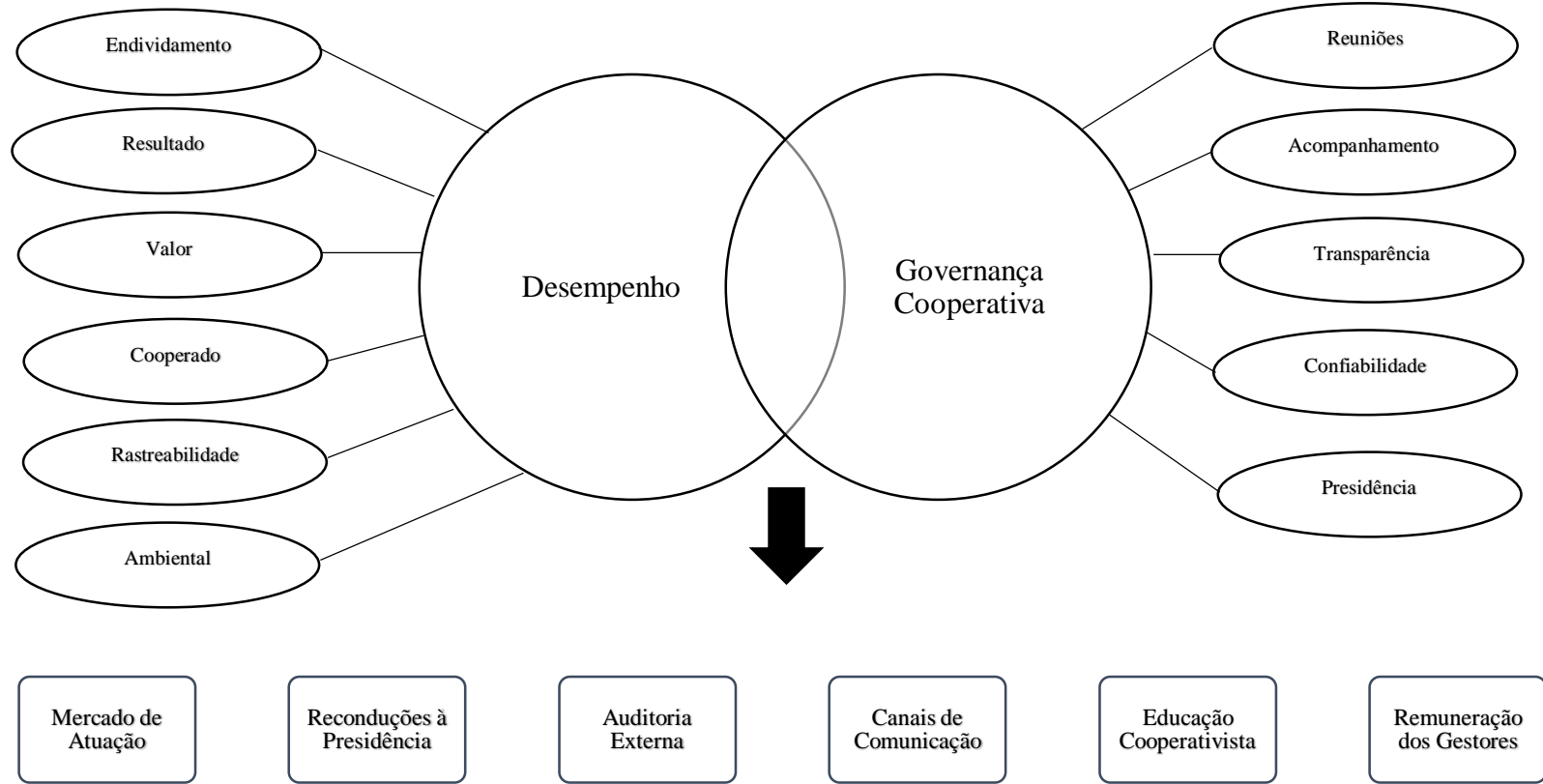


Figura7.Modelo de Desempenho Econômico-Financeiro Baseado em Governança
Fonte: Elaborado pela autora

- d) Canais de Comunicação: explicado pelos indicadores i) sociais/ambientais; ii) disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados; iii) ações de conservação do meio ambiente; iv) dimensionamento do capital de giro;
- e) Educação Cooperativista: explicado pelos indicadores i) sociais/ambientais; ii) reuniões da diretoria executiva com periodicidade; iii) ações de conservação do meio ambiente;
- f) Remuneração dos Gestores: explicado pelo indicador i) grau de alavancagem financeira.

No que se refere as variáveis discriminantes, em relação ao mercado de atuação os gestores devem se atentar para as oportunidades de inserção em novos mercados tendo em vista que produzem um produto de qualidade e que atende às necessidades do consumidor, que está cada vez mais exigente, podendo gerar melhores resultados para os cooperados e para a sociedade.

As reconduções à presidência é um quesito que precisa ser mais discutido dentro das cooperativas, nas assembleias, reuniões dos conselhos de administração, conselho fiscal e diretoria executiva, para que as reconduções por tempo indeterminado sejam extintas dos estatutos, e novos cooperados possam assumir órgãos de representação com novas propostas e uma nova visão do modelo de negócio.

A contratação de auditoria externa é um aspecto muito importante para as cooperativas, é preciso repensar a adoção dessa prática de boa governança nas cooperativas que ainda não a adotaram, pois possibilita a apresentação de informações de forma transparente e segura; as cooperativas precisam divulgar melhor suas informações e decisões aos cooperados de forma que todos os envolvidos no negócio cooperativo tenham conhecimento da sua realidade.

As informações e decisões tomadas na cooperativa precisam ser do conhecimento de todos, para isso existem os canais de comunicação, devem ser utilizados os mais variados tipos, para que informação chegue ao destino final de modo que todos os sócios tenham conhecimento da realidade do seu negócio, visto que o cooperado é o dono da cooperativa.

A educação cooperativista é um dos aspectos mais importantes dentro das cooperativas e que precisa ser melhor trabalhado para estimular a integração cooperado-cooperativa, deve-se oferecer aos cooperados cursos de capacitação, realizar programas de conscientização quanto às práticas mais sustentáveis para implementação no seu negócio, promover eventos que envolvam a participação de todos os membros da família, como mulheres e jovens pensando na questão da sucessão e a possibilidade de ocupar órgãos de representação.

Para as cooperativas que não remuneram seus gestores, isso precisa ser melhor estudado com os conselheiros/diretoria, pois incentiva o desempenho das atividades do gestor.

Inquestionável a importância do agronegócio para o Brasil, e também das cooperativas agrícolas que congregam as cadeias agroindustriais de todo o país, que precisam se reinventar diariamente e buscar alternativas viáveis para que se consiga alcançar uma gestão financeira satisfatória, e ainda conseguir resultados que satisfaçam a todos os cooperados, isso se torna possível através da implementação de uma estrutura de governança bem sólida, da contratação de profissionais qualificados e de uma gestão financeira que seja baseada em indicadores específicos que mostrem a real situação da cooperativa.

A OCB propôs o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, é algo que tem mobilizado as cooperativas, é um manual bem claro e serve como referência para os gestores, apesar da estrutura de governança completa não ser uma obrigatoriedade para as cooperativas agrícolas. A questão do desempenho financeiro não é apresentada nesse manual, apenas um indicativo de que a responsabilidade de gerir tais aspectos é da diretoria executiva.

A pesquisa realizada expõe a necessidade das cooperativas de um controle mais eficiente e eficaz do seu desempenho, tendo por referência as boas práticas de governança, visto que as cooperativas que participaram da pesquisa em sua totalidade consideram importantes a utilização de indicadores de desempenho econômico-financeiros.

É necessária a implementação de políticas internas nas cooperativas agrícolas para que haja um maior controle desses indicadores por parte dos gestores para que o desempenho possa ser melhorado.

O modelo proposto será enviado para as cooperativas que participaram da pesquisa, e espera-se que reconheçam a importância do trabalho e divulguem para que outras instituições cooperativas o conheçam e coloquem em prática.

O modelo proposto deve ser incluído no planejamento estratégico das cooperativas agrícolas, pois a questão do desempenho precisam ser melhor explorado por elas, utilizar-se dessa metodologia poderá ser importante para assumir novos mercados, melhorar o posicionamento e ir em busca de melhores resultados, contribuindo cada vez mais para com o agronegócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo apontado no início da pesquisa, propor um modelo de desempenho econômico-financeiro com base em princípios e práticas da GC aplicado às cooperativas agrícolas foi alcançado, o modelo foi proposto, agregando variáveis de governança e desempenho.

No decorrer da pesquisa foi possível identificar que não existem modelos de desempenho elaborados relacionados a outras pesquisas com base em governança para cooperativas do ramo agropecuário e idealizar estratégias e práticas de GC tornou-se possível através dos resultados encontrados a partir da pesquisa realizada junto às cooperativas, sendo possível afirmar que a governança é importante para o desempenho e exerce influência nos resultados econômicos das cooperativas.

A adesão à estrutura de governança sugerida pela OCB vem sendo adotada pelas cooperativas agrícolas, mesmo que de forma lenta e gradual, aos poucos a estrutura ótima vem sendo colocada em prática. A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar que as cooperativas consideram importante incluir os agentes em sua estrutura, porém por algum motivo isso não é uma realidade para todas elas.

As boas práticas de governança, associadas aos princípios do cooperativismo e baseadas em seus valores, possibilitam maior participação do cooperado nas decisões da cooperativa, maior transparência e confiança nas informações apresentadas.

Importante incentivar a participação do cooperado, além da AGO, para que haja o sentimento de pertencimento ao negócio, se engaje nos comitês, participe de atividades de treinamento e capacitação que envolva toda a família tendo em vista participar dos órgãos de representação.

O estudo realizado possibilita aos gestores e interessados ter uma visão mais ampla da cooperativa, que precisa contar com a integração de todos os agentes, de modo que se ajudem mutuamente no desenvolvimento das suas atividades para o bem da cooperativa, assim como um sistema de informação gerencial que possui todas as áreas integradas e auxilia na tomada de decisão.

O desempenho da cooperativa é acompanhado pelos executivos, que tem por obrigação repassar informações econômico-financeiras ao conselho de administração/diretoria e conselho fiscal, essas informações podem ser auditadas por auditorias externas que reafirmam ou não a capacidade de gestão dos agentes. As demonstrações financeiras são apresentadas aos sócios ao fim de cada exercício social, respeitando aos princípios da boa governança.

As cooperativas estão inseridas em um ambiente de concorrência, assim como as empresas mercantis, e precisam de estruturas que permitam elevar sua competitividade, buscar alternativas que melhorem o desempenho e apresentar melhores resultados aos cooperados está intimamente relacionada ao acompanhamento da saúde financeira da cooperativa, importante conhecer o nível de endividamento, a rentabilidade e lucratividade e capacidade de geração de valor, a capacidade de socialização do cooperado, a possibilidade de rastreabilidade e certificação do que é produzido e práticas de preservação do meio ambiente, o que valoriza a cooperativa, e a torna mais sustentável.

O modelo proposto agrega variáveis de desempenho e governança, que agrupadas compõem a estrutura ideal para as cooperativas agrícolas criarem valor ao negócio, o que precisaria ser incentivado pela OCB, uma entidade representativa e que possui força nas ações que são propostas, estimular de forma mais intensa as boas práticas de governança aliadas às de desempenho, de modo que o negócio cooperativo seja fortalecido ainda mais.

A pesquisa realizada possibilitou identificar a existência de cooperativas que existem somente no papel, faltam políticas mais específicas para o setor de incentivo às atividades, consultorias específicas para a parte financeira. Outra realidade do segmento que está associado principalmente à falta de profissionalização da gestão das cooperativas são os casos de cooperativas em processo de liquidação, ou seja, falta suporte mais efetivo para as atividades das cooperativas agrícolas.

É preciso mapear os casos de insucesso que com certeza são bem menores que os de sucesso para diagnóstico do que precisa ser melhorado, um dos aspectos está relacionado a falta de capacitação de pessoas, sejam cooperados ou profissionais contratados, o que prejudica diretamente a vida dos cooperados que em muitos casos depende do negócio cooperativo para sobreviverem.

O sucesso de muitas cooperativas agrícolas brasileiras, é resultado de uma estrutura de gestão constituída em bases sólidas, composta por profissionais capacitados e que estão em constante aprimoramento.

Limitações foram encontradas para realização da pesquisa, dificuldade de contato direto com as cooperativas e também com as entidades estaduais que as representam principalmente nos estados ao norte do país, o que limitou o tamanho da amostra.

Outra dificuldade encontrada no desenvolvimento do estudo esteve relacionada ao tempo de resposta da cooperativa, diminuindo o tempo para análise dos resultados obtidos, impossibilitando que o modelo pudesse ser testado em cooperativas do ramo, tendo em vista atestar a sua efetividade.

Muitas pesquisas ainda podem ser desenvolvidas associando governança com desempenho e cooperativismo agrícola, a sugestão para futuros trabalhos é que se realize o teste do modelo em uma ampla rede de cooperativas agrícolas para confirmar a sua efetividade.

REFERÊNCIAS

- ABATE, G. T. Drivers of agricultural cooperative formation and farmers' membership and patronage decisions in Ethiopia. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 2, p. 53-63, 2018.
- ACI. **Aliança Cooperativa Internacional**, 2018. Disponível em: <<https://www.ica.coop/es>>. Acesso em: 09 Setembro 2018.
- ALABDULLAH, T. T. Y. The relationship between ownership structure and firm financial performance: evidence from Jordan. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 1, p. 319-333, 2018.
- AL-BASSAM, W. M. et al. Corporate boards and ownership structure as antecedents of corporate governance disclosure in Saudi Arabian publicly listed corporations. **Business e Society**, v. 57, n. 2, p. 335-377, 2018.
- ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.
- ARAÚJO, G. J. F. D.; MAGALHÃES, D.; GOMES, E. T. A. Impactos socioambientais da certificação fairtrade nas cooperativas de produtores familiares de café e manga no Brasil. **Revista Franco-Brasileira de Geografia**, v. 29, p. 1-14, 2016.
- ARORA, A.; BODHANWALA, S. Relationship between corporate governance index and firm performance: indian evidence. **Global Business Review**, v. 19, n. 3, p. 675-689, 2018.
- ASAI, G. A. et al. Risco e governança nas empresas do agronegócio e listadas na BMF&BOVESPA. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 55. 2017, Santa Maria. **Anais.**, Santa Maria, p. 1-15, 2017.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AZERÊDO, R. F.; BAGENETA, J. M.; CHRISTOFFOLI, P. I. Territorialization of agrarian cooperativism against the consolidation of the agribusiness model: case studies in Argentina and Brazil. **Revista Pegada**, v. 19, n. 1, p. 118-149, 2018.
- BIANCHI, M. et al. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica enapad entre 1999 e 2008. **ConTexto**, v. 9, n. 15, p. 1-26, 2009.

- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; OIJEN, A. V. Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, p. 214-217, 2013.
- BIJMAN, J.; ILOOPOULOS, C. Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies, and organization. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 85, n. 4, p. 497-508, 2014.
- BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M. Sucessão familiar e cooperativismo agropecuário: perspectivas de famílias cooperadas em um estudo de caso no Triângulo Mineiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 433-458, 2017.
- BRASIL. Lei Federal nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em. Acesso em: 10 dez. 2018.**, 1971.
- CARNEIRO, C. A.; ARRUDA, A. G. S.; LEITE, R. C. M. A operacionalização dos princípios cooperativistas sob a ótica da sustentabilidade. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2018.
- CARPES DANI, A. et al. Características do conselho de administração e o desempenho empresarial das empresas listadas no novo mercado. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 29-47, 2017.
- CARPES, A. M. D. S.; CUNHA, P. R. D. Mecanismos de governança corporativa nos diferentes ciclos de vida de cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.
- CARPES, A. M. D. S.; CUNHA, P. R. D. Mecanismos de governança corporativa nos diferentes ciclos de vida de cooperativas agropecuárias do sul do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.
- CARVALHO, F. L. D. **Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativa paulistas**. 2008. 120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP., 2008.
- CARVALHO, F. L. D.; BIALOSKORSKI NETO, S. Identificação dos principais indicadores para avaliação de desempenho financeiro de cooperativas agropecuárias. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais.**, Londrina: UEL, p. 1-19, 2007.
- CATAPAN, A.; COLAUTO, R. D. Corporate governance: a review of its relationship with the financial performance of listed companies in Brazil in the years of 2010–2012. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 3, p. 137-164, 2014.
- CHARTERINA, A. M. Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 117, p. 34-49, 2015.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. D. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 109-126, 2015.

COSTA, E. G.; MELO, A. A. D. O. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 18, n. 1, p. 386-409, 2017.

DAL MAGRO, C. B. et al. Ranking das cooperativas agropecuárias: um estudo dos indicadores de desempenho e a relação com atributos de governança corporativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 2, p. 253-268, 2015.

DAL MAGRO, C. B.; MICHELS, A.; SILVA, T. P. D. Análise da eficiência no desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 2, p. 73-102, 2017.

DENIS, D. Corporate Governance and the goal of the firm: in defense of shareholder wealth maximization. **The Financial Review**, v. 51, n. 4, p. 467-480, 2016.

ENSSLIN, S. R. et al. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 587-608, 2014.

ESPINOSA, F. J. M. Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle. **Revista Cooperativismo y Desarrollo**, v. 5, n. 2, p. 159-169, 2017.

FARES, M.; RAZA, S.; THOMAS, A. Is there complementarity between certified labels and brands? Evidence from small french cooperatives. **Review of Industrial Organization**, v. 53, n. 2, p. 367-395, 2018.

FERNANDES, D. M. M.; KARNOPP, E. Cooperativismo: evolução histórica e contribuições para os processos organizativos de cooperativas de agricultores familiares praticantes da agroecologia. **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 1, p. 133-155, 2017.

FERNÁNDEZ, A. et al. Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Rio, Cuba. **Agroalimentaria**, v. 22, n. 42, p. 119-132, 2016.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. D. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FIGUEIREDO, V.; FRANCO, M. Wine cooperatives as a form of social entrepreneurship: empirical evidence about their impact on society. **Land Use Policy**, v. 79, p. 812-821, 2018.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. D. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

FRANCISCO, J. R. D. S. **Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito**. 2014. 321 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG., 2014.

GIACOMIN, J. et al. Cooperativismo: uma análise da gestão de três cooperativas de Erechim/RS e dos indicadores econômico-financeiros de 2006 a 2015. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 10, p. 93-108, 2018.

GOLLO, V.; SILVA, T. P. D. Eficiência global no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 43-55, 2015.

GRASHUIS, J.; SU, Y. A Review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 90, n. 1, p. 77-102, 2018.

GUINDANI, M. V. F.; PINTO, N. G. M. Análise do orçamento: o caso de uma cooperativa do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 31-42, 2016.

HALE, J. et al. Social sustainability indicators as performance. **Geoforum**, v. 103, p. 47-55, 2019.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Rio de Janeiro, RJ: GB, 1933.

HYLTON MEIER, H.; MEIER, N. C. Corporate governance: an examination of U.S. and european models. **Corporate Ownership and Control**, v. 11, n. 2 D, p. 347-351, 2014.

IBGC. **Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições da experiência**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2018. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 18 Março 2018.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2018. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 24 Fevereiro 2018.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2017. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/trabalho>>. Acesso em: 03 Dezembro 2017.

- ILHA, P. C. D. S.; PIACENTI, C. A.; LEISMANN, E. L. Uma análise comparativa da competitividade econômico-financeira das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 1, p. 91-106, 2018.
- KONTOGEORGOS, A. et al. Organizational models for agricultural cooperatives: empirical evidence for their performance. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 4, p. 1123-1137, 2018.
- KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 43-66, 2019.
- LAUERMANN, G. J. et al. Desempenho econômico-financeiro de cooperativas: o caso do programa de monitoramento da autogestão das cooperativas agropecuárias do Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 59-72, 2016.
- LONDERO, P. R.; FIGARI, A. K. P. Uma análise do desempenho econômico e financeiro das cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 13-28, 2018.
- LÓPEZ, J. A. M. La sociedad cooperativa obrera de ahorro y consumo la flor de mayo en el marco del cooperativismo catalán de primeros del siglo XX. **Historia Actual Online**, v. 45, n. 1, p. 31-44, 2018.
- MA, W. et al. Agricultural cooperative membership and technical efficiency of apple farmers in China: an analysis accounting for selectivity bias. **Food Policy**, v. 81, p. 122-132, 2018.
- MACEDO, A. D. S.; SOUSA, D. N. D.; AMODEO, N. B. P. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014.
- MACEDO, S. B. et al. Os valores na relação do cooperado com sua cooperativa: quando o "eu" vence o "nós". In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais.**, Gramado: , p. 1-14, 2014.
- MACIEL, A. P. B. et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018.
- MAHMOOD, Z. et al. Does corporate governance affect sustainability disclosure? A mixed methods study. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2018.
- MAIA, J. L.; DI SERIO, L. C. Governança corporativa e estratégia empresarial: mapeamento bibliométrico da produção na área. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 2, p. 160-185, 2017.
- MARCIS, J. et al. Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. **Environment, Development and Sustainability**, v. 20, n. 1, p. 1-16, 2018.

- MARCIS, J.; LIMA, E. P. D.; COSTA, S. E. G. D. Indicadores de desempenho em sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias. **Custos e Agronegócio Online**, v. 14, n. Edição Especial, p. 267-289, 2018.
- MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 3, p. 606-635, 2018.
- MAZZIONI, S. et al. Governança corporativa: análise bibliométrica do período de 2000 a 2012. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2015.
- MONTERO, P. A.; PACHECO, Á. R. Empresas capitalistas versus cooperativas: Análisis comparado de resultados económicos y financieros para España en 2008-2015. **CIRIEC-España**, n. 93, p. 115-154, 2018.
- OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília: OCB, 2016.
- OCB. **CATÁLOGO BRASILEIRO DE COOPERATIVAS EXPORTADORAS**. Sistema OCB. Brasília, DF, p. 01-42. 2017.
- OCB. **AGENDA INSTITUCIONAL DO COOPERATIVISMO**. Sistema OCB. Brasília, DF, p. 01-68. 2018.
- OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**, 2019. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 10 Julho 2019.
- OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. Sistema OCB. Brasília, DF, p. 01-122. 2019.
- PERRESSIM, W. S.; BATALHA, M. O. Desempenho dos indicadores de liquidez das maiores cooperativas agroindustriais brasileiras entre 2011 e 2015. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 10, p. 175-188, 2018.
- PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; ROMEIRO, M. D. C. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2016.
- PILETTI, D.; BORGES, G. D. R.; BARROS, I. C. R. Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi-RS. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 34-45, 2015.
- PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- POKHAREL, K. P. et al. Examining the financial performance of agricultural cooperatives in the USA. **Agricultural Finance Review**, v. 79, n. 2, p. 271-282, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RASOTO, A. et al. As principais diferenças entre a análise estática e dinâmica de balanços: estudo de caso de uma empresa brasileira. **Book of Proceedings – TMS Algarve**, v. 3, p. 923-935, 2012.

RAUTA, J.; PAETZOLD, L. J.; WINCK, C. A. Rastreabilidade na cadeia produtiva do leite como vantagem competitiva. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, n. 2, p. 459-474, 2017.

RIBEIRO, H. C. M. et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, p. 52-70, 2012a.

RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e crescimento dos temas "governança corporativa" e "estratégia": uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 1-17, 2012b.

RIBEIRO, H. C. M.; SANTOS, M. C. D. Perfil e evolução da produção científica do tema governança corporativa nos periódicos qualis/capes nacionais: uma análise bibliométrica e de redes sociais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, p. 4-27, 2015.

RIGO, A. S. et al. Profissionalização da gestão e autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: Encontro da Anpad, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais.**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2008.

RODRIGUES, J. A. et al. Estrutura de capital e peculiaridades regionais nas cooperativas agropecuárias do Paraná – Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 2, p. 213-224, 2018.

SALVIONI, D. M.; GENNARI, F.; BOSETTI, L. Sustainability and convergence: the future of corporate governance systems? **Sustainability**, v. 8, n. 11, p. 1-25, 2016.

SANTOS, D. F. L. Modelo de gestão financeira aplicada em empresa do setor de construção civil. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 5, n. 2, p. 119-135, 2015.

SANTOS, E. Criação de valor econômico em cooperativas agroindustriais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2002.

SANTOS, S. D. D. **Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito**. 2016. 212 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP., 2016.

SANTOS, S. M.; ALVES, R. A.; CAMPOS, G. Cooperativismo e cooperação: desafios, dificuldades e vantagens conferidas ao agronegócio brasileiro. In: CONGRESSO DA

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 54. 2016, Maceió. **Anais.**, Maceió, p. 1-18, 2016.

SCHYMIK, J. Globalization and the evolution of corporate governance. **European Economic Review**, v. 102, p. 39-61, 2018.

SERAFIM, E.; QUELHAS, O. L. G.; ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa - contribuição para a sustentabilidade das organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais.**, Niterói, p. 1-21, 2010.

SILVA, E. E. D.; PEREIRA, A. C. C.; PEREIRA, J. R. Roteiro bibliográfico do cooperativismo no Brasil (1966 a 2009). **Otra Economía**, v. 8, n. 14, p. 60-69, 2014.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4ª. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta Walk. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 313-322, 2015.

SIMÃO, G. L. et al. Competitividade e isomorfismo: análise do perfil estrutural e financeiro-contábil de grandes cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 1, p. 65-84, 2017.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43-63, 2014.

SOARES, L. A. S.; PIRES, M. L. L. S. Análise dos processos de crise nas cooperativas agrícolas do Nordeste do Brasil. **Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE**, v. 1, n. 12, p. 83-110, 2018.

TEIXEIRA, M. G.; AMÉRICO, J. D. S.; CALEMAN, S. M. D. Q. Gestão multirracional e governança corporativa de cooperativas: a proposição de um modelo. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 56. 2018, Campinas. **Anais.**, Campinas, p. 1-14, 2018.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.

UTIYAMA, D. P. R. **Governança corporativa em cooperativas de crédito: a adoção de boas práticas de governanças corporativa e sua relação com o desempenho e risco**. 2016. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR., 2016.

VERHOFSTADT, E.; MAERTENS, M. Can agricultural cooperatives reduce poverty? Heterogeneous impact of cooperative membership on farmers' Welfare in Rwanda. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 37, n. 1, p. 86-106, 2015.

VICINI, L. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, 2005.

VILELA, J. R. D. P. X. et al. Governança e relações de poder: orientando as boas práticas em cooperativas e outras sociedades de pessoas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 2, p. 69-84, 2015.

APÊNDICE A

Quadro 7. Questionário da Pesquisa

Questão	Objetivo	Referência
Caracterização do Respondente		
1. Cargo ou função do respondente na cooperativa	Perfil do Respondente	
2. Escolaridade mais elevada do respondente	Perfil do Respondente	
3. Gênero do respondente	Perfil do Respondente	
4. Faixa etária do respondente (anos)	Perfil do Respondente	
Contexto da Cooperativa		
5. A sede da cooperativa está em qual região do Brasil?	Perfil da Cooperativa	
6. Qual a idade da cooperativa em anos?	Perfil da Cooperativa	
7. Quantidade de funcionários	Perfil da Cooperativa	
8. Quantidade de cooperados (sócios)	Perfil da Cooperativa	
9. Produtos e serviços oferecidos pela cooperativa	Perfil da Cooperativa	
10. Quais os mercados de atuação da cooperativa?	Perfil da Cooperativa	
Estrutura de Governança da Cooperativa		
11. Quais órgãos de gestão existem na cooperativa?	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
12. Qual a quantidade de conselheiros no conselho de administração?	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
13. Quantas reconduções são permitidas ao presidente no estatuto da cooperativa?	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
14. A cooperativa contrata auditoria externa para auditar as demonstrações contábeis/financeiras?	Fiscalização e Controle	(SANTOS, 2016)
15. Quais os canais de comunicação a cooperativa utiliza para informar as decisões executivas aos cooperados?	Representatividade e Participação	(FRANCISCO, 2014)
16. Existe programa de educação cooperativista para os cooperados?	Representatividade e Participação	(FRANCISCO, 2014)
17. Quantas reuniões são realizadas com cooperados durante o ano?	Representatividade e Participação	(FRANCISCO, 2014)
18. A gestão da cooperativa é exercida por profissional remunerado?	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
19. Benefícios/remuneração dos responsáveis pela definição das estratégias	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
20. Trabalho em equipe diretoria executiva	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
21. Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
22. Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
23. Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	Direção Estratégica	(FRANCISCO, 2014)
24. Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
25. Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
26. Reuniões do conselho de administração com periodicidade	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
27. Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
28. Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
29. Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
30. Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	Transparência	(SANTOS, 2016)

31. Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
32. Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
33. Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	Fiscalização e Controle	(FRANCISCO, 2014)
Indicadores de Desempenho Financeiro da Cooperativa		
34. Os indicadores de desempenho financeiro da cooperativa são de conhecimento dos cooperados?	Transparência	(FRANCISCO, 2014)
35. Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
36. Variação do superávit/déficit	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
37. Rentabilidade do investimento	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
38. Margem bruta	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
39. Margem operacional	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
40. Margem líquida	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
41. Nível de endividamento	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
42. Capacidade de pagamento de juros	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
43. Grau de alavancagem financeira	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
44. Participação da dívida de curto prazo na dívida total	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
45. Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	Econômico-Financeiro	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
46. Liquidez corrente ou seca	Econômico-Financeiro	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
47. Dimensionamento do capital de giro	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
48. Valor econômico da cooperativa	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
49. Variação da distribuição de resultado aos cooperados	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
50. Realização orçamentária da cooperativa	Econômico-Financeiro	(SANTOS, 2015)
51. Variação da quantidade de cooperados	Econômico-Financeiro	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
52. Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	Econômico-Financeiro	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
Indicadores Sociais e Ambientais		
53. A cooperativa que você pertence possui indicadores sociais e/ou ambientais?	Perfil da Cooperativa	
54. Ações de conservação do meio ambiente	Preservação Ambiental	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
55. Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos cooperados	Informações Técnicas	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
56. Certificações obtidas pela cooperativa	Gestão Ambiental	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
57. Rastreamento da produção dos cooperados	Gestão Ambiental	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
58. Projetos sociais, culturais e esportivos para os cooperados	Educação e Qualificação	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
59. Participação dos familiares dos cooperados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	Educação e Qualificação	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
60. Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os cooperados	Qualidade de Vida	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)
61. Incentivos e prêmios para os funcionários	Políticas de RH	(MARCIS, LIMA e COSTA, 2018)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marcis, Lima e Costa (2018); Santos (2016); Santos (2015); Francisco (2014)

APÊNDICE B

Quadro 8. Matriz de Correlações

CORRELAÇÕES		Reuniao	Acompan	Transp	Confiab	Presid	Endiv	Result	Valor	Coop	Rastr	Ambienta l	Log_idad e	Log_func ion	Log_coo per	Mercado	Órgãos Gestão	Qtde Cons CA	Reconduç ões	Auditoria Externa	Comunic ação	Educação Cooperati vista	Qtde Reuniões	Gestor Remuner ado
Reuniao	Correlação de Pearson	1	,000	,000	,000	,000	-,051	,404**	,245	,243	,161	,261	-,172	-,014	,106	,116	,112	-,112	,149	,003	,075	,149	,192	-,058
Acompan	Correlação de Pearson	,000	1	,000	,000	,000	-,003	,503**	-,013	,289*	-,126	,375**	-,227	-,288*	-,102	-,311*	-,123	-,113	,061	-,257	-,279	,124	-,085	-,164
Transp	Correlação de Pearson	,000	,000	1	,000	,000	,215	,165	,217	,400**	,226	-,208	-,141	,055	,128	,069	,003	,080	-,001	,121	-,134	,074	-,326*	-,030
Confiab	Correlação de Pearson	,000	,000	,000	1	,000	,202	-,062	,384**	,090	,027	-,066	,147	,031	,094	-,011	,052	,152	,028	,156	-,100	,155	,039	-,212
Presid	Correlação de Pearson	,000	,000	,000	,000	1	-,070	,120	,202	,144	-,018	-,149	,160	,016	,004	,073	-,045	,105	-,097	-,276	-,061	,003	,103	,147
Endiv	Correlação de Pearson	-,051	-,003	,215	,202	-,070	1	,000	,000	,134	,218	,050	,203	-,070	,053	,255	,004	,044	,155	-,018	-,146	-,123	-,059	-,223
Result	Correlação de Pearson	,404**	,503**	,165	-,062	,120	,000	1	,000	,436**	-,017	,425**	-,283	-,103	,030	-,333*	,058	-,093	,134	-,116	,029	,158	-,037	-,200
Valor	Correlação de Pearson	,245	-,013	,217	,384**	,202	,000	,000	1	,457**	,246	-,190	-,028	,029	,119	,119	,082	-,101	,145	-,025	-,159	,117	,097	-,214
Coop	Correlação de Pearson	,243	,289*	,400**	,090	,144	,134	,436**	,457**	1	,000	,000	-,090	-,079	,258	-,002	,127	,042	,265	,119	-,005	,048	-,027	-,109
Rastr	Correlação de Pearson	,161	-,126	,226	,027	-,018	,218	-,017	,246	,000	1	,000	,038	,109	,065	,297*	,052	,031	-,101	,183	,025	,185	,236	-,122
Ambiental	Correlação de Pearson	,261	,375**	-,208	-,066	-,149	,050	,425**	-,190	,000	,000	1	-,179	-,139	-,017	-,244	,010	-,074	,183	-,246	,212	-,103	-,093	-,346*
Log_idade	Correlação de Pearson	-,172	-,227	-,141	,147	,160	,203	-,283	-,028	-,090	,038	-,179	1	,697**	,643**	,377**	,291*	,352*	-,232	,222	,192	-,071	,046	,322*
Log_funcion	Correlaçã de Pearson	-,014	-,288*	,055	,031	,016	-,070	-,103	,029	-,079	,109	-,139	,697**	1	,569**	,260	,343*	,320*	-,333*	,352*	,326*	,173	-,141	,389**
Log_cooper	Correlação de Pearson	,106	-,102	,128	,094	,004	,053	,030	,119	,258	,065	-,017	,643**	,569**	1	,135	,478**	,461**	-,101	,227	,235	,024	-,047	,158
Mercado	Correlação de Pearson	,116	-,311*	,069	-,011	,073	,255	-,333*	,119	-,002	,297*	-,244	,377**	,260	,135	1	,108	,091	-,090	,045	-,098	,004	-,048	,090
Órgãos de Gestão	Correlação de Pearson	,112	-,123	,003	,052	-,045	,004	,058	,082	,127	,052	,010	,291*	,343*	,478**	,108	1	,560**	-,157	,248	,157	,036	,149	,157
Qtde de Cons CA	Correlação de Pearson	-,112	-,113	,080	,152	,105	,044	-,093	-,101	,042	,031	-,074	,352*	,320*	,461**	,091	,560**	1	-,175	,234	,051	-,092	-,005	,134
Reconduções	Correlação de Pearson	,149	,061	-,001	,028	-,097	,155	,134	,145	,265	-,101	,183	-,232	-,333*	-,101	-,090	-,157	-,175	1	-,166	-,156	-,266	-,189	-,156
Auditoria Externa	Correlação de Pearson	,003	-,257	,121	,156	-,276	-,018	-,116	-,025	,119	,183	-,246	,222	,352*	,227	,045	,248	,234	-,166	1	,354*	,022	,217	,260
Comunicação	Correlação de Pearson	,075	-,279	-,134	-,100	-,061	-,146	,029	-,159	-,005	,025	,212	,192	,326*	,235	-,098	,157	,051	-,156	,354*	1	,055	,189	,156
Educação Cooperativista	Correlação de Pearson	,149	,124	,074	,155	,003	-,123	,158	,117	,048	,185	-,103	-,071	,173	,024	,004	,036	-,092	-,266	,022	,055	1	,244	,055
Qtde Reuniões	Correlação de Pearson	,192	-,085	-,326*	,039	,103	-,059	-,037	,097	-,027	,236	-,093	,046	-,141	-,047	-,048	,149	-,005	-,189	,217	,189	,244	1	,081
Gestor Remunerado	Correlação de Pearson	-,058	-,164	-,030	-,212	,147	-,223	-,200	-,214	-,109	-,122	-,346*	,322*	,389**	,158	,090	,157	,134	-,156	,260	,156	,055	,081	1

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Nota: 1. **A correlação é significativa no nível de 0,01 (2 extremidades);

2. *A correlação é significativa no nível de 0,05 (2 extremidades)

APÊNDICE C

Tabela 15. Resultados Descritivos Estratificados segundo o Mercado de Atuação

Variáveis	Grupo 0		Grupo 1		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	3,12	1,306	3,32	1,615	3,21	1,443
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,50	,990	4,55	,858	4,52	,922
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,42	,809	4,41	,796	4,42	,794
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,81	,402	4,68	,477	4,75	,438
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,54	,761	4,50	,673	4,52	,714
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,50	,762	4,55	,800	4,52	,772
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,42	,857	4,36	,848	4,40	,844
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,12	1,033	4,18	,853	4,15	,945
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,27	,962	4,45	,739	4,35	,863
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,54	,859	4,09	1,019	4,33	,953
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,73	,533	4,36	1,049	4,56	,823
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	4,15	,967	3,77	1,307	3,98	1,139
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	4,12	1,395	4,18	1,220	4,15	1,304
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	4,12	,864	3,73	1,162	3,94	1,019
Variação do superávit / déficit	4,31	,970	4,09	,868	4,21	,922
Rentabilidade do Investimento	4,35	,936	4,00	1,069	4,19	1,003
Margem bruta	4,23	,951	3,64	1,293	3,96	1,148
Margem Operacional	4,23	,951	3,95	1,046	4,10	,994
Margem líquida	4,31	,928	4,36	,953	4,33	,930
Nível de endividamento	4,23	1,142	4,55	,671	4,38	,959
Capacidade de pagamento de juros	4,23	1,032	4,41	,734	4,31	,903
Grau de alavancagem financeira	4,31	1,011	4,18	1,053	4,25	1,021
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,08	1,093	4,32	,945	4,19	1,024
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,15	1,190	4,59	,666	4,35	1,000
Liquidez corrente ou seca	4,12	1,033	4,41	,734	4,25	,911
Dimensionamento do capital de giro	4,12	1,177	4,45	,671	4,27	,984
Valor econômico da cooperativa	4,00	1,095	4,27	,827	4,13	,981
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,08	1,129	4,32	,839	4,19	1,003
Realização orçamentária da cooperativa	4,23	,951	4,32	,894	4,27	,917
Variação da quantidade de cooperados	3,42	1,238	3,50	1,439	3,46	1,320
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	3,23	1,275	3,41	1,221	3,31	1,240
Indicadores Sociais/Ambientais	,35	,485	,50	,512	,42	,498
Ações de conservação do meio ambiente	4,35	,977	4,18	1,097	4,27	1,026
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	4,19	,849	3,91	1,269	4,06	1,060
Certificações obtidas pela cooperativa	3,50	1,476	3,64	1,255	3,56	1,367
Rastreamento da produção dos cooperados	3,62	1,299	4,36	1,049	3,96	1,237
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	2,96	1,399	3,32	1,249	3,13	1,331
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	3,69	1,225	3,55	1,299	3,63	1,248
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	3,00	1,414	2,91	1,477	2,96	1,429

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Tabela 16. Resultados Descritivos Estratificados segundo as Reconduções à Presidência

Variáveis	Grupo 0		Grupo 1		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	3,23	1,285	3,15	1,864	3,21	1,443
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,49	,981	4,62	,768	4,52	,922
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,40	,775	4,46	,877	4,42	,794
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,74	,443	4,77	,439	4,75	,438
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,51	,742	4,54	,660	4,52	,714
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,46	,852	4,69	,480	4,52	,772
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,37	,877	4,46	,776	4,40	,844
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,03	,985	4,46	,776	4,15	,945
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,31	,900	4,46	,776	4,35	,863
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,23	1,003	4,62	,768	4,33	,953
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,57	,884	4,54	,660	4,56	,823
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	3,89	1,231	4,23	,832	3,98	1,139
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	4,03	1,339	4,46	1,198	4,15	1,304
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	3,89	1,022	4,08	1,038	3,94	1,019
Variação do superávit / déficit	4,20	,901	4,23	1,013	4,21	,922
Rentabilidade do Investimento	4,06	1,056	4,54	,776	4,19	1,003
Margem bruta	3,80	1,208	4,38	,870	3,96	1,148
Margem Operacional	3,94	1,056	4,54	,660	4,10	,994
Margem líquida	4,23	1,003	4,62	,650	4,33	,930
Nível de endividamento	4,26	1,039	4,69	,630	4,38	,959
Capacidade de pagamento de juros	4,23	,942	4,54	,776	4,31	,903
Grau de alavancagem financeira	4,09	1,067	4,69	,751	4,25	1,021
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,06	1,110	4,54	,660	4,19	1,024
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,29	1,073	4,54	,776	4,35	1,000
Liquidez corrente ou seca	4,14	,944	4,54	,776	4,25	,911
Dimensionamento do capital de giro	4,11	1,051	4,69	,630	4,27	,984
Valor econômico da cooperativa	4,00	1,029	4,46	,776	4,13	,981
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,11	1,022	4,38	,961	4,19	1,003
Realização orçamentária da cooperativa	4,11	,963	4,69	,630	4,27	,917
Variação da quantidade de cooperados	3,26	1,400	4,00	,913	3,46	1,320
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	3,14	1,192	3,77	1,301	3,31	1,240
Indicadores Sociais/Ambientais	,40	,497	,46	,519	,42	,498
Ações de conservação do meio ambiente	4,14	1,061	4,62	,870	4,27	1,026
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	3,91	1,067	4,46	,967	4,06	1,060
Certificações obtidas pela cooperativa	3,51	1,337	3,69	1,494	3,56	1,367
Rastreamento da produção dos cooperados	4,00	1,188	3,85	1,405	3,96	1,237
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	2,94	1,282	3,62	1,387	3,13	1,331
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	3,51	1,197	3,92	1,382	3,63	1,248
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	2,77	1,437	3,46	1,330	2,96	1,429

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Tabela 17. Resultados Descritivos Estratificados segundo a Auditoria Externa

Variáveis	Grupo 0		Grupo 1		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	3,48	1,473	2,96	1,399	3,21	1,443
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,43	,945	4,60	,913	4,52	,922
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,57	,728	4,28	,843	4,42	,794
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,78	,422	4,72	,458	4,75	,438
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,48	,846	4,56	,583	4,52	,714
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,61	,583	4,44	,917	4,52	,772
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,65	,573	4,16	,987	4,40	,844
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,22	,902	4,08	,997	4,15	,945
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,17	,937	4,52	,770	4,35	,863
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,52	,790	4,16	1,068	4,33	,953
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,65	,714	4,48	,918	4,56	,823
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	4,13	1,014	3,84	1,248	3,98	1,139
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	3,65	1,584	4,60	,764	4,15	1,304
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	3,87	1,180	4,00	,866	3,94	1,019
Variação do superávit / déficit	4,26	,915	4,16	,943	4,21	,922
Rentabilidade do Investimento	4,30	1,020	4,08	,997	4,19	1,003
Margem bruta	4,13	1,217	3,80	1,080	3,96	1,148
Margem Operacional	4,30	,822	3,92	1,115	4,10	,994
Margem líquida	4,52	,790	4,16	1,028	4,33	,930
Nível de endividamento	4,39	,839	4,36	1,075	4,38	,959
Capacidade de pagamento de juros	4,35	,775	4,28	1,021	4,31	,903
Grau de alavancagem financeira	4,26	1,054	4,24	1,012	4,25	1,021
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,26	,752	4,12	1,236	4,19	1,024
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,35	,935	4,36	1,075	4,35	1,000
Liquidez corrente ou seca	4,26	,864	4,24	,970	4,25	,911
Dimensionamento do capital de giro	4,35	,832	4,20	1,118	4,27	,984
Valor econômico da cooperativa	4,22	,850	4,04	1,098	4,13	,981
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,22	1,043	4,16	,987	4,19	1,003
Realização orçamentária da cooperativa	4,39	,722	4,16	1,068	4,27	,917
Variação da quantidade de cooperados	3,30	1,222	3,60	1,414	3,46	1,320
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	3,17	1,370	3,44	1,121	3,31	1,240
Indicadores Sociais/Ambientais	,30	,470	,52	,510	,42	,498
Ações de conservação do meio ambiente	4,52	1,039	4,04	,978	4,27	1,026
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	4,04	1,224	4,08	,909	4,06	1,060
Certificações obtidas pela cooperativa	3,39	1,530	3,72	1,208	3,56	1,367
Rastreamento da produção dos cooperados	3,78	1,445	4,12	1,013	3,96	1,237
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	3,00	1,477	3,24	1,200	3,13	1,331
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	3,57	1,308	3,68	1,215	3,63	1,248
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	2,96	1,492	2,96	1,399	2,96	1,429

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Tabela 18. Resultados Descritivos Estratificados segundo os Canais de Comunicação

Variáveis	Grupo 0		Grupo 1		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	3,23	1,423	3,20	1,471	3,21	1,443
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,77	,599	4,43	1,008	4,52	,922
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,69	,630	4,31	,832	4,42	,794
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,92	,277	4,69	,471	4,75	,438
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,69	,630	4,46	,741	4,52	,714
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,62	,650	4,49	,818	4,52	,772
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,77	,439	4,26	,919	4,40	,844
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,15	,801	4,14	1,004	4,15	,945
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,23	,927	4,40	,847	4,35	,863
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,77	,439	4,17	1,043	4,33	,953
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,85	,376	4,46	,919	4,56	,823
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	3,85	1,345	4,03	1,071	3,98	1,139
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	4,15	1,214	4,14	1,353	4,15	1,304
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	3,69	1,316	4,03	,891	3,94	1,019
Variação do superávit / déficit	4,31	1,032	4,17	,891	4,21	,922
Rentabilidade do Investimento	4,23	1,166	4,17	,954	4,19	1,003
Margem bruta	4,15	1,463	3,89	1,022	3,96	1,148
Margem Operacional	4,38	,870	4,00	1,029	4,10	,994
Margem líquida	4,62	,870	4,23	,942	4,33	,930
Nível de endividamento	4,46	,967	4,34	,968	4,38	,959
Capacidade de pagamento de juros	4,38	,768	4,29	,957	4,31	,903
Grau de alavancagem financeira	4,23	1,166	4,26	,980	4,25	1,021
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,46	,776	4,09	1,095	4,19	1,024
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,62	,870	4,26	1,039	4,35	1,000
Liquidez corrente ou seca	4,54	,660	4,14	,974	4,25	,911
Dimensionamento do capital de giro	4,62	,506	4,14	1,089	4,27	,984
Valor econômico da cooperativa	4,38	,650	4,03	1,071	4,13	,981
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,54	,660	4,06	1,083	4,19	1,003
Realização orçamentária da cooperativa	4,54	,660	4,17	,985	4,27	,917
Variação da quantidade de cooperados	3,38	1,557	3,49	1,245	3,46	1,320
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	3,08	1,605	3,40	1,090	3,31	1,240
Indicadores Sociais/Ambientais	,15	,376	,51	,507	,42	,498
Ações de conservação do meio ambiente	3,92	1,441	4,40	,812	4,27	1,026
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	3,92	1,188	4,11	1,022	4,06	1,060
Certificações obtidas pela cooperativa	3,23	1,787	3,69	1,183	3,56	1,367
Rastreamento da produção dos cooperados	3,85	1,676	4,00	1,057	3,96	1,237
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	3,08	1,553	3,14	1,264	3,13	1,331
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	3,31	1,494	3,74	1,146	3,63	1,248
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	3,00	1,528	2,94	1,413	2,96	1,429

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Tabela 19. Resultados Descritivos Estratificados segundo a Educação Cooperativista

Variáveis	Grupo 0		Grupo 1		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	3,20	1,471	3,23	1,423	3,21	1,443
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,51	,919	4,54	,967	4,52	,922
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,26	,852	4,85	,376	4,42	,794
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,74	,443	4,77	,439	4,75	,438
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,46	,780	4,69	,480	4,52	,714
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,43	,850	4,77	,439	4,52	,772
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,29	,893	4,69	,630	4,40	,844
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,09	1,011	4,31	,751	4,15	,945
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,34	,906	4,38	,768	4,35	,863
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,26	1,010	4,54	,776	4,33	,953
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,46	,919	4,85	,376	4,56	,823
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	3,91	1,121	4,15	1,214	3,98	1,139
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	3,97	1,403	4,62	,870	4,15	1,304
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	3,77	1,087	4,38	,650	3,94	1,019
Variação do superávit / déficit	4,20	,964	4,23	,832	4,21	,922
Rentabilidade do Investimento	4,14	1,115	4,31	,630	4,19	1,003
Margem bruta	3,86	1,264	4,23	,725	3,96	1,148
Margem Operacional	4,09	1,095	4,15	,689	4,10	,994
Margem líquida	4,34	,998	4,31	,751	4,33	,930
Nível de endividamento	4,46	,950	4,15	,987	4,38	,959
Capacidade de pagamento de juros	4,29	,957	4,38	,768	4,31	,903
Grau de alavancagem financeira	4,20	1,106	4,38	,768	4,25	1,021
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,14	1,089	4,31	,855	4,19	1,024
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,40	1,006	4,23	1,013	4,35	1,000
Liquidez corrente ou seca	4,26	,950	4,23	,832	4,25	,911
Dimensionamento do capital de giro	4,26	1,067	4,31	,751	4,27	,984
Valor econômico da cooperativa	4,11	1,051	4,15	,801	4,13	,981
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,14	1,061	4,31	,855	4,19	1,003
Realização orçamentária da cooperativa	4,23	1,003	4,38	,650	4,27	,917
Variação da quantidade de cooperados	3,49	1,222	3,38	1,609	3,46	1,320
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	3,26	1,245	3,46	1,266	3,31	1,240
Indicadores Sociais/Ambientais	,29	,458	,77	,439	,42	,498
Ações de conservação do meio ambiente	4,34	1,027	4,08	1,038	4,27	1,026
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	4,03	1,175	4,15	,689	4,06	1,060
Certificações obtidas pela cooperativa	3,49	1,358	3,77	1,423	3,56	1,367
Rastreamento da produção dos cooperados	3,86	1,353	4,23	,832	3,96	1,237
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	3,06	1,349	3,31	1,316	3,13	1,331
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	3,54	1,336	3,85	,987	3,63	1,248
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	2,83	1,465	3,31	1,316	2,96	1,429

Fonte: Pesquisa realizada (2019)

Tabela 20. Resultados Descritivos Estratificados segundo a Remuneração dos Gestores

Variáveis	Grupo 0		Grupo 1		Total	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Cargos de presidente do conselho de administração e diretor presidente serem ocupados pelo mesmo dirigente	2,92	1,441	3,31	1,451	3,21	1,443
Acesso irrestrito dos membros do conselho de administração e conselho fiscal a todos os documentos, informações e registros da cooperativa	4,62	,961	4,49	,919	4,52	,922
Capacitação técnica para membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva	4,77	,439	4,29	,860	4,42	,794
Utilização de ferramentas contábeis para o processo de tomada de decisão	4,77	,439	4,74	,443	4,75	,438
Monitoramento regular dos indicadores econômico-financeiros por parte do conselho de administração/diretoria	4,85	,376	4,40	,775	4,52	,714
Reuniões do conselho de administração com periodicidade	4,69	,630	4,46	,817	4,52	,772
Reuniões da diretoria executiva com periodicidade	4,38	,870	4,40	,847	4,40	,844
Reuniões da diretoria executiva, gerentes e funcionários com periodicidade	4,31	1,032	4,09	,919	4,15	,945
Reuniões do conselho fiscal com periodicidade	4,38	1,044	4,34	,802	4,35	,863
Disponibilização das demonstrações financeiras a todos os cooperados	4,69	,855	4,20	,964	4,33	,953
Prestação de contas das atividades dos diretores executivos ao conselho de administração	4,62	,870	4,54	,817	4,56	,823
Avaliação periódica dos membros do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal	4,46	,967	3,80	1,158	3,98	1,139
Discutir parecer de auditoria externa e/ou parecer do conselho fiscal na A.G.O.	4,31	1,377	4,09	1,292	4,15	1,304
Variação dos investimentos em ativos da cooperativa	4,31	,855	3,80	1,052	3,94	1,019
Variação do superávit / déficit	4,62	,506	4,06	,998	4,21	,922
Rentabilidade do Investimento	4,77	,439	3,97	1,071	4,19	1,003
Margem bruta	4,38	,768	3,80	1,232	3,96	1,148
Margem Operacional	4,38	,650	4,00	1,085	4,10	,994
Margem líquida	4,77	,439	4,17	1,014	4,33	,930
Nível de endividamento	4,77	,439	4,23	1,060	4,38	,959
Capacidade de pagamento de juros	4,62	,768	4,20	,933	4,31	,903
Grau de alavancagem financeira	5,00	,000	3,97	1,071	4,25	1,021
Participação da dívida de curto prazo na dívida total	4,54	,660	4,06	1,110	4,19	1,024
Relação entre dívida e o caixa da cooperativa	4,92	,277	4,14	1,089	4,35	1,000
Liquidez corrente ou seca	4,69	,630	4,09	,951	4,25	,911
Dimensionamento do capital de giro	4,77	,439	4,09	1,067	4,27	,984
Valor econômico da cooperativa	4,62	,506	3,94	1,056	4,13	,981
Variação da distribuição de resultado aos cooperados	4,54	,776	4,06	1,056	4,19	1,003
Realização orçamentária da cooperativa	4,77	,439	4,09	,981	4,27	,917
Variação da quantidade de cooperados	3,62	1,193	3,40	1,376	3,46	1,320
Gastos com ações sociais, culturais e educacionais	4,00	1,080	3,06	1,211	3,31	1,240
Indicadores Sociais/Ambientais	,38	,506	,43	,502	,42	,498
Ações de conservação do meio ambiente	4,92	,277	4,03	1,098	4,27	1,026
Eventos treinamento/capacitação oferecidos aos associados	4,38	1,193	3,94	,998	4,06	1,060
Certificações obtidas pela cooperativa	4,15	1,345	3,34	1,327	3,56	1,367
Rastreamento da produção dos cooperados	4,23	1,481	3,86	1,141	3,96	1,237
Projetos sociais, culturais e esportivos para os associados	3,54	1,506	2,97	1,248	3,13	1,331
Participação dos familiares dos associados do sexo feminino e jovens nas atividades desenvolvidas pela cooperativa	4,23	1,092	3,40	1,241	3,63	1,248
Seguro de vida, assistência médica e previdência privada para os associados	3,62	1,387	2,71	1,384	2,96	1,429

Fonte: Pesquisa realizada (2019)