

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDREA URACK KRUG

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS GAÚCHAS

Porto Alegre

2017

ANDREA URACK KRUG

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS GAÚCHAS

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Dr. Rui Vicente Oppermann

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

CIP - Catalogação na Publicação

Krug, Andrea Urack
Governança Corporativa nas Cooperativas Gaúchas /
Andrea Urack Krug. -- 2017.
107 f.
Orientador: Antônio Domingos Padula.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. Governança corporativa. 2. Cooperativismo. 3.
Ramos do cooperativismo. 4. Cooperativas gaúchas. 5.
Gestão estratégica. I. Padula, Antônio Domingos,
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANDREA URACK KRUG

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS GAÚCHAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Antônio Domingos Padula

Aprovado em _____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Antônio Domingos Padula

Professora Dra. Aurora Carneiro Zen

Professora Dra. Márcia Dutra de Barcellos

Professor Dr. João Armando Dessimon Machado

Aos meus pais, Ernesto e Sirlei, que nunca mediram esforços para me apoiar e que, com sapiência e amor, mostraram o caminho e me acompanham durante o trajeto. Dedico a eles, como símbolo de eterno amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esses quatro anos de caminhada, que culmina com a escrita desta dissertação, expresso minha profunda gratidão às pessoas que compartilharam visões, experiências e conhecimento para que esta pesquisa pudesse, de fato, produzir resultados em prol do cooperativismo.

Agradeço ao meu pai, fonte de inspiração eterna, grande profissional e professor. Foi incentivador incansável dos meus projetos e motivador para que eu fosse sempre além.

À minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, entendendo minhas ausências, doando seu infinito amor e cuidando de mim com dedicação incansável.

À minha irmã, Karine, pelas trocas de ideias e de experiências, que me levavam a profundas reflexões.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, que, de forma precisa, direcionou minhas dúvidas e anseios, proporcionando sugestões assertivas.

À banca examinadora, constituída pelas Professoras Dr^a. Aurora Carneiro Zen e Dr^a. Márcia Dutra Barcellos, que contribuíram com sugestões valiosas no projeto inicial deste trabalho e com a avaliação final.

Ao Dr. Hugo Fridolino Müller pelas reflexões na fase inicial desta jornada.

À estimada Lourdes Odete dos Santos, colaboradora do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA) da UFRGS e sua equipe, que ajudaram com questionários e levantamento de dados estatísticos. Além disso, ela foi muitas vezes uma voz amiga em momentos difíceis.

Ao Thiago Cardoso, do PPGA/ Escola de Administração, que facilitou muito minha vida com a logística e o encaminhamento de documentos quando não pude estar presente.

Ao Rafael Costa da Silva, que possibilitou a pesquisa e o banco de dados on-line.

Aos colegas do mestrado, grandes profissionais que possibilitaram muitas reflexões.

Ao SENAR/RS pela compreensão da ausência no trabalho para atender às aulas.

Aos dirigentes de cooperativas, que vivem na prática os princípios cooperativistas e dedicaram seu tempo a fim de contribuir com esta pesquisa.

Aos associados, clientes, fornecedores, partes fundamentais das cooperativas que ajudam na construção de uma sociedade melhor.

Enfim, agradeço a todos que me estimularam para a realização deste trabalho, desejando que o mesmo seja de muita valia a todos os envolvidos no cooperativismo.

Muito obrigada!

“A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode chegar à meta se não chegarem todos.”

(Virginia Burden)

RESUMO

Com as oscilações de ordem política e econômica é necessário mais atenção na gestão das corporativas. A falta ou o aprimoramento do uso das ferramentas de gestão nas cooperativas gaúchas foi a origem deste estudo, que se caracteriza por ser uma pesquisa *survey* exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de questionários junto aos dirigentes de 192 cooperativas gaúchas de primeiro grau do Sistema OCERGS/SESCOOP/RS de 2017, ou seja, 49,23% do total do universo das cooperativas do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo geral é identificar as práticas de gestão e governança corporativas utilizadas pelas cooperativas, algumas são: há separação entre os cargos do "Presidente do Conselho de Administração" e "Diretor Presidente" em 54,01% das cooperativas gaúchas; 46,45% delas não possuem comitês; as cooperativas estão alinhadas aos princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Os objetivos específicos são mapear o perfil das cooperativas por ramos do cooperativismo, levantar os indicadores de desempenho mais utilizados e verificar a frequência com que os indicadores de desempenho são medidos pelas cooperativas do estado. Quanto ao mapeamento do perfil das cooperativas gaúchas por ramos do cooperativismo, pode-se observar que em "número de associados", "número de colaboradores", "número de cooperativas", "faturamento anual" e "tempo de trabalho na cooperativa" os ramos que se destacam em todos os quesitos são agropecuário e crédito. Os outros dois objetivos específicos dizem respeito aos indicadores de desempenho e foram medidos com escala nominal variando entre "até 1 mês" (1) e "nunca" (6). Os indicadores financeiros utilizados por 100% das cooperativas é o "índice geral de inadimplência". O "resultado líquido/ faturamento bruto mensal" é o indicador medido com frequência maior, seguido por "índice geral de margem bruta/ receita líquida" e o "índice de despesa operacional/ receita líquida". Os indicadores dos clientes medidos pelas cooperativas com maior frequência são "vendas efetivas/ número de contratos" e "número de associados". O indicador dos clientes utilizado por 96,8% das cooperativas gaúchas é "número de associados". Os indicadores dos processos internos que apresentam maior frequência de utilização são "custos administrativos/ retorno" e "percentual de entregas realizadas no prazo". O indicador dos processos internos utilizado pelo maior número de cooperativas gaúchas é "sobras para associados". O indicador de aprendizado e crescimento utilizado pelo maior número de cooperativas (178 e corresponde a 96,7%) é "rotatividade". Os indicadores de aprendizado e crescimento medidos com frequência maior - até 1 mês - pelas cooperativas do Rio Grande do Sul são "produção" (111 cooperativas e corresponde a 60%) e "receita/ número de colaboradores" (109 cooperativas e corresponde a 59,2%). Em suma, apesar de algumas práticas já existirem nas cooperativas gaúchas, constatou-se que ainda falta implantar, em muitas delas, o sistema de gestão e governança corporativa conforme o Código das Melhores Práticas de Governança. Tanto a teoria, quanto a prática, comprovaram que as ações de gestão e governança se entrelaçam, entretanto existem carências nas cooperativas, tais como a necessidade de mais profissionalismo; políticas de treinamento; implantação de comitês; uso de mecanismos de controle de gestão e padronização dos códigos, dentre eles, o código das melhores práticas por ramos do cooperativismo. A adoção de mais práticas de gestão e governança, levaria as cooperativas do RS, a maior crescimento, desenvolvimento e melhores resultados. Os dirigentes mostraram-se receptivos à pesquisa e relataram a necessidade de novas, frequentes e continuadas pesquisas, o que demonstra a importância e a carência do cooperativismo.

Palavras-chave: Governança corporativa. Cooperativismo. Ramos do cooperativismo. Cooperativas gaúchas. Gestão estratégica. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

With the oscillations of political and economic order, more attention is needed in corporate management. The lack or improvement of the use of management tools in gaúcho cooperatives was the origin of this study, which is characterized by being an exploratory and descriptive survey research, with a quantitative approach. Data were collected through the application of questionnaires to the directors of 192 first-degree cooperatives from the OCERGS/SESCOOP/RS System of 2017, or 49,23% of the cooperatives in the state of Rio Grande do Sul. The main objective is to identify the management and corporate governance practices used by the cooperatives, some of them are: the "Chairman of the Board of Directors" and the "Chief Executive Officer" positions are divided into 54,01% of the cooperatives in Rio Grande do Sul; 46,45% of them do not have committees; cooperatives are aligned with the principles of governance: transparency, fairness, accountability and corporate responsibility. The specific objectives are to map the profile of cooperatives by branches of cooperativism, to raise the most used performance indicators and to verify the frequency with which performance indicators are measured by state cooperatives. As to the mapping of the profile of the cooperatives in the branches of cooperativism, it can be observed that in "number of associates", "number of employees", "number of cooperatives", "annual turnover" and "working time in cooperative". Branches that stand out in all the questions are agricultural and credit. The other two specific objectives relate to performance indicators and were measured with a nominal scale ranging from "up to 1 month" (1) to "never" (6). The financial indicators used by 100% of the cooperatives are the "general default index". "Net income/ gross monthly income" is the indicator measured with a higher frequency, followed by "gross margin/ net revenue" and "operating expense/ net revenue". The indicators of clients measured by cooperatives more frequently are "effective sales/ number of contracts" and "number of associates". The customer indicator used by 96,8% of the gaúcho cooperatives is "number of associates". The indicators of the most frequently used internal processes are "administrative costs/ return" and "percentage of deliveries made on time". The indicator of internal processes used by the largest number of gaúcho cooperatives is "leftovers for associates". The indicator of learning and growth used by the largest number of cooperatives (178 and corresponds to 96,7%) is "turnover". The indicators of learning and growth measured more frequently (up to 1 month) by cooperatives in Rio Grande do Sul are "production" (111 cooperatives and corresponds to 60%) and "revenue/ number of employees" (109 cooperatives and corresponds to 59,2%). In short, although some practices already exist in the cooperatives in the state of Rio Grande do Sul, it has been found that the management and corporate governance system in accordance with the Code of Best Governance Practices still needs to be implemented. Both theory and practice have shown that management and governance actions intertwine, but there are shortcomings in cooperatives, such as the need for more professionalism; training policies; implementation of committees; use of management control mechanisms and standardization of codes, among them, the code of best practices by branches of cooperativism. The adoption of more management and governance practices would lead RS cooperatives to greater growth, development and better results. The leaders were receptive to the research and reported the need for new, frequent and continuous research, which demonstrates the importance and the lack of cooperativism.

Key words: Corporate governance. Cooperativism. Branches of cooperativism. Cooperatives gaúchas. Strategic management. Performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do estudo	22
Figura 2 - Processo de gestão estratégica	37
Figura 3 - Modelo de gestão das cooperativas proposto por Oliveira, 2015	38
Figura 4 - Etapas para a elaboração do <i>balanced scorecard</i>	41
Figura 5 - Processo do BSC.....	42
Figura 6 - Sistema de governança corporativa	46
Figura 7 - Relação entre governança e gestão	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cooperativismo brasileiro: associados, colaboradores e cooperativas, 2001/16.....	28
Tabela 2 - Cooperativismo gaúcho: associados (Nº), colaboradores (Nº), cooperativas (Nº) e faturamento (em bilhões de R\$), 2011/16.....	28
Tabela 3 - Cooperativas (Nº e %), associados (Nº e %) e média de associados das cooperativas participantes da pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho (Nº).....	62
Tabela 4 - Cooperativas (Nº e %), colaboradores (Nº e %) e média de colaboradores das cooperativas participantes da pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho (Nº).....	63
Tabela 5 - Cooperativas (Nº e %), faturamento anual total (R\$) e participação (%) do faturamento anual total das cooperativas participantes da pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho	64
Tabela 6 - Participação do uso das ferramentas de gestão nas cooperativas gaúchas (%)	65
Tabela 7 - Procedimentos da gestão estratégica: Cooperativas gaúchas (Nº) e sua participação (%).....	66
Tabela 8 - Tempo para elaboração do planejamento estratégico nas cooperativas gaúchas	67
Tabela 9 - Grau de participação dos <i>stakeholders</i> nas decisões estratégicas das cooperativas gaúchas	67
Tabela 10 - Grau de participação nos processos de comunicação das decisões e implementação dos planos de ação para novos investimentos nas cooperativas gaúchas	68
Tabela 11 - Grau de frequência de adoção de ações para obter vantagem competitiva nos produtos e serviços das cooperativas gaúchas	69
Tabela 12 - Grau de frequência que as ações são adotadas para valorizar colaboradores e cooperados nas cooperativas gaúchas.....	70
Tabela 13 - Missão, visão, princípios, estratégia, objetivos e mapas estratégicos das cooperativas gaúchas	71
Tabela 14 - Meios de comunicação e prestação de informações das cooperativas gaúchas aos cooperados e colaboradores (Nº e %)	71
Tabela 15 - Frequência de uso dos indicadores financeiros pelas cooperativas gaúchas (FR e %)	72
Tabela 16 - Frequência de uso dos indicadores dos clientes pelas cooperativas gaúchas (FR e %)	73
Tabela 17 - Frequência de uso dos indicadores dos processos internos pelas cooperativas gaúchas (FR e %)	74
Tabela 18 - Frequência de uso dos indicadores de aprendizado e crescimento pelas cooperativas gaúchas (FR e %)	75
Tabela 19 - Participação (%) dos documentos utilizados pelas cooperativas gaúchas ..	76
Tabela 20 - Participação (%) dos comitês nas cooperativas gaúchas.....	77
Tabela 21 - Participação (%) da composição dos órgãos das cooperativas gaúchas.....	78
Tabela 22 - Procedimentos da governança corporativa nas cooperativas gaúchas (%).. ..	78
Tabela 23 - Escala média de concordância da eficiência dos órgãos das cooperativas gaúchas.	79

Tabela 24 - Princípios da governança corporativa nas cooperativas gaúchas.....	80
Tabela 25 - Participação do acesso a prestação de contas pelos associados nas cooperativas gaúchas	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quadro de associados (Nº) e participação (%) das cooperativas gaúchas por ramos, 2016.....	29
Gráfico 2 - Colaboradores (Nº) e participação (%) das cooperativas gaúchas por ramos, 2016	30
Gráfico 3 - Cooperativas gaúchas (Nº) e participação (%) por ramos, 2016	30
Gráfico 4 - Total do faturamento das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões de R\$).....	31
Gráfico 5 - Total de sobras das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões de R\$)	31
Gráfico 6 - Patrimônio líquido das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões R\$)	32
Gráfico 7 - Total de ativos das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões R\$).....	32
Gráfico 8 – Total (em milhões) e participação (%) da população gaúcha envolvida no cooperativismo, 2011/17	33
Gráfico 9 – Participação dos principais produtos agropecuários exportados pelas cooperativas brasileiras (%), 2016.....	35
Gráfico 10 - Cooperativas (Nº) e participação (%) por ramos do cooperativismo gaúcho no questionário de profundidade	56
Gráfico 11 - População: número (Nº) e participação (%) das cooperativas por ramos.....	56
Gráfico 12 - Amostra: número (Nº) e participação (%) das cooperativas por ramos.....	56
Gráfico 13 - Tempo médio (ANOS) de trabalho na cooperativa e cooperativas participantes (Nº) na pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho	64
Gráfico 14 - Cooperativas (Nº) e participação (%) que as cooperativas gaúchas revisam seu planejamento estratégico	67
Gráfico 15 - Participação (%) das cooperativas gaúchas que utilizam indicadores de desempenho	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ramos do cooperativismo brasileiro	24
Quadro 2 - História do Cooperativismo no Brasil e no mundo	25
Quadro 3 - Perspectivas do BSC: importância e atributos	43
Quadro 4 - Síntese do referencial teórico da pesquisa.....	53

LISTA DE SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil
G7	Grupo dos 7 países mais desenvolvidos do mundo: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDESE	Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
ICA (ACI)	Internacional Co-operative Alliance (Aliança Cooperativa Internacional)
IFAC	Federação Internacional de Contabilidade
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCEPAR	Organização e Sindicato das Cooperativas do Paraná
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PE	Planejamento Estratégico
QS	Quadro Social
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SNA	Sociedade Nacional de Agricultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	COOPERATIVISMO	23
2.2	HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO MUNDIAL E BRASILEIRO.....	25
2.2.1	Cooperativismo Brasileiro	27
2.2.2	Cooperativismo Gaúcho.....	28
2.2.3	Cooperativismo e Perspectivas	34
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA	36
2.4	BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO.....	40
2.5	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	43
2.5.1	Conceito de Governança	44
2.5.2	Agentes da governança corporativa.....	45
2.5.2.1	COOPERADOS.....	46
2.5.2.2	ASSEMBLEIA GERAL	46
2.5.2.3	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	46
2.5.2.4	CONSELHO FISCAL.....	47
2.5.2.5	CONSELHO CONSULTIVO.....	47
2.5.2.6	COMITÊS	47
2.5.2.7	AUDITORIA INDEPENDENTE.....	47
2.5.2.8	GESTÃO EXECUTIVA.....	47
2.5.3	Princípios da Governança Corporativa.....	48
2.5.3.1	TRANSPARÊNCIA.....	48
2.5.3.2	EQUIDADE.....	48
2.5.3.3	PRESTAÇÃO DE CONTAS	48
2.5.3.4	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....	49
2.5.4	Governança Corporativa e Gestão: relação.....	50
2.5.5	Pesquisas em Governança Corporativa.....	52
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	54
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.1.1	Abordagem do Problema	54
3.1.2	Quanto aos Objetivos	55
3.1.3	Procedimentos Técnicos.....	55
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	56
3.2.1	Pesquisa de Profundidade – Questionário de Profundidade.....	56
3.2.2	Pesquisa de Campo - Questionário de Campo.....	57
3.3	COLETA DE DADOS	58
3.3.1	Descrição da Coleta de Dados	59
3.3.2	Descrição do Instrumento de Coleta de Dados	59
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	61
4.1	PERFIL DAS COOPERATIVAS POR RAMOS DO COOPERATIVISMO	61

4.2 PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO	65
4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	65
4.4 <i>BALANCED SCORECARD</i>	70
4.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	75
5 CONCLUSÕES.....	81
REFERÊNCIAS	86
ANEXO I.....	92
ANEXO II.....	94
ANEXO III.....	100
ANEXO IV	102

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As cooperativas têm, nas últimas décadas, afirmado a sua capacidade de contribuir eficazmente para a resolução dos novos problemas sociais. Não foi por acaso que a Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2009, intitulou o ano de 2012 Ano Internacional das Cooperativas, com o tema “as empresas cooperativas constroem um mundo melhor”, uma vez que surgiram como alternativa em um momento de crise mundial. São entidades singulares, com características próprias, diferentes das demais organizações, especialmente pelo foco no associado e ênfase econômica alinhada à preocupação social (ONU, 2011).

Nesta linha, o SICOOB (2016) traz alguns dados que reafirmam o crescimento do cooperativismo:

- ele é responsável por quase 11% do Produto Interno Bruto (PIB) agropecuário brasileiro;
- hoje, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa;
- em mais de 400 cidades brasileiras, cooperativas de crédito são as únicas instituições financeiras disponíveis;
- entre as 10 maiores empresas do setor lácteo do mundo, 6 são cooperativas;
- no Brasil, as cooperativas são responsáveis por mais de 70% da produção de trigo, mais de 40% de soja, 40% de leite, 38% de algodão, 21% do café e 16% do milho.

A escolha desse tema foi motivada pelo desempenho positivo do cooperativismo no mundo, tanto em economias desenvolvidas, como naquelas em desenvolvimento. No Brasil, mesmo com a atual situação de instabilidade econômica e política, o modelo continua em franca expansão. Como toda organização, entretanto, muitas cooperativas apresentam lacunas relacionadas à necessidade de pessoal qualificado, novas tecnologias, sustentabilidade, exigências mercadológicas, dentre outras igualmente críticas, que influenciam no desempenho e êxito. Sob essa ótica, as cooperativas buscam assumir uma postura empreendedora e futurista, voltada para o desenvolvimento de novas habilidades, competências e tecnologias que potencializem os resultados de suas ações e, sobretudo, que contribuam para um crescimento estrategicamente estruturado.

Essas lacunas podem ser supridas com gestão estratégica, *balanced scorecard* e, especialmente, governança corporativa, cujos conceitos abrangem os dois primeiros, conforme se verifica a seguir.

Hunger e Wheelen (2002) preconizam que gestão estratégica “é um conjunto de ferramentas para a tomada de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no longo prazo”. Eles defendem que as organizações que adotam essa gestão geralmente apresentam melhor desempenho do que aquelas que não a adotam. Tem sua base em três pilares: planejamento estratégico, execução e acompanhamento da estratégia.

Outra ferramenta de gestão utilizada para medição de desempenho é o *balanced scorecard* (BSC). Kaplan e Norton (1997, p.24) o definem como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”. Com a ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), o BSC analisa, por meio de indicadores de desempenho, não somente a perspectiva financeira, mas também a do cliente, os processos internos, a aprendizagem e o crescimento com o objetivo de aumentar a lucratividade e a rentabilidade, reduzindo custos e melhorando processos (ZAGO et al., 2008).

O estudo dirige atenção aos direitos e deveres dos acionistas, administradores e todos os envolvidos com a cooperativa, integrantes da teoria da governança corporativa.

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”. (VENTURA, 2009, p. 33)

Retomando os conceitos, verifica-se que há uma inter-relação: a gestão estratégica é o conjunto de ferramentas para a tomada de decisões e ações estratégicas; o BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho financeiro, do cliente, processos internos e aprendizagem; e, por fim, a governança corporativa – englobando os conceitos anteriores – é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo todos os *stakeholders* (partes interessadas: associados, clientes, fornecedores e sociedade).

Em outras palavras, a governança aponta como um diferencial estratégico para avaliar o desempenho e favorecer transparência na tomada de decisões acertadas. Nesse contexto, as organizações, ao adotarem mecanismos da governança, seja para atender normas institucionais – caso das cooperativas de crédito regidas por normatizações do Banco Central do Brasil – ou

por necessidade de melhorar a gestão, passam a ser mais atrativas, facilitando o interesse de novos associados e diminuindo custos.

Este trabalho de pesquisa se justifica por proporcionar um novo olhar atento em direção à própria cooperativa e ao cooperativismo gaúcho. Assim, surgem alguns questionamentos: Quais ferramentas de gestão as cooperativas do Rio Grande do Sul estão utilizando? Quais são e qual a frequência com que as cooperativas gaúchas medem seus indicadores de desempenho? Qual o perfil das cooperativas do RS por ramos do cooperativismo?

E ainda, este estudo traz a seguinte questão central a ser respondida: Quais as práticas de gestão e governança corporativa que estão sendo utilizadas pelas cooperativas gaúchas?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder às questões da pesquisa, o objetivo geral consiste em identificar as práticas de gestão e governança corporativa que estão sendo utilizadas pelas cooperativas gaúchas. Para atender ao objetivo geral, os objetivos específicos são:

- a) mapear o perfil das cooperativas gaúchas por ramos do cooperativismo;
- b) levantar os indicadores de desempenho mais utilizados pelas cooperativas do Rio Grande do Sul;
- c) verificar a frequência com que os indicadores de desempenho são medidos.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo apresenta uma oportunidade, pois até o momento existem poucos estudos sobre governança corporativa, em especial com cooperativas gaúchas – e os que existem são estudos pontuais em uma ou outra cooperativa, e não do todo das cooperativas do RS. Assim, a pesquisa pretende ter a visão global do cooperativismo gaúcho. Outra justificativa é a importância econômica e social do cooperativismo mundial, brasileiro e gaúcho, especialmente em momentos de crise.

Diante do exposto, este trabalho se torna relevante, pois o cooperativismo desempenha um notável papel como agente de desenvolvimento econômico e social. Segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional, organismo mundial de representação do movimento

cooperativista, uma em cada sete pessoas no mundo é associada a uma cooperativa, o que faz com que o cooperativismo tenha a perspectiva de se consolidar como o modelo empresarial que mais cresce em todo o planeta (SISTEMA OCERGS/SESCOOP/RS, 2017).

A força do cooperativismo no Rio Grande do Sul fechou 2016 com 420 cooperativas com 2,7 milhões de associados, 58,9 mil colaboradores, faturamento de R\$ 41,2 bilhões, e 70,6% da população gaúcha envolvida no cooperativismo. No Brasil, os números ficaram em 6.760 cooperativas, 12,9 milhões de associados e 366 mil colaboradores, fora empregos indiretos. Sendo que os maiores índices de adesão da população ao cooperativismo são nos estados de São Paulo, com 3,9 milhões, e do Rio Grande do Sul, com 2,7 milhões (SISTEMA OCERGS/SESCOOP/RS, 2017).

Outro ponto que merece destaque é o resultado do último Congresso Brasileiro do Cooperativismo, realizado em 2010. Foram discutidos e deliberados os rumos do cooperativismo no Brasil, e foram publicadas ao final as diretrizes aprovadas pela sessão plenária do Congresso Nacional. O próximo evento será em 2018 e será norteado por discussões na formatação do planejamento estratégico para as cooperativas (OCB, 2015).

Dentre outras medidas, foram estabelecidas as seguintes (OCB, 2015):

- desenvolver e estimular a adoção de um modelo de governança corporativa para as cooperativas (separar a gestão estratégica da gestão executiva, desenvolver mecanismos de governança para separar propriedade e gestão, e estimular o compartilhamento de boas práticas de governança cooperativa);
- articular a formação de alianças estratégicas para as cooperativas;
- estimular a competitividade, ganhos de escala e melhores resultados para os cooperados;
- desenvolver ações para incentivar a fidelização dos mesmos;
- desenvolver programas de formação profissional para a gestão cooperativa;
- criar ambiente favorável para a intercooperação como oportunidade de negócio.

Os rumos do cooperativismo brasileiro trilham o caminho da governança cooperativa e do planejamento estratégico, temas que serão abordados no presente estudo e que serão validados através da pesquisa de campo.

Em termos profissionais e acadêmicos, este estudo contribuirá para reflexões sobre o surgimento do cooperativismo no mundo, no Brasil e no RS, conceitos, levantamento dos indicadores de desempenho, bem como o aprofundamento das práticas de gestão e governança corporativa nas cooperativas do Estado – ênfase principal deste estudo – e outras ferramentas de gestão.

A última linha de argumentação relativa à importância prática deste trabalho refere-se aos benefícios que ele pode oferecer às cooperativas, auxiliando a direção estratégica e a equipe executiva na reflexão sobre a cooperativa sob diferentes ângulos, tanto em cooperativas que já possuem governança (melhorar as boas práticas), quanto nas que estão em processo de implantação, e, ainda, nas que têm intenção de implantar. Além disso, ao término do estudo haverá um panorama sobre o cooperativismo no RS.

Dentre as principais contribuições da presente pesquisa, apresenta-se uma etapa exploratória qualitativa com entrevista de profundidade e a outra etapa exploratória quantitativa com pesquisa de campo para aprofundamento e geração de conhecimento em uma área multidisciplinar, que é a relação entre governança e outras ferramentas, como gestão estratégica e *balanced scorecard*, nas cooperativas do RS; apresentação de um panorama geral de aspectos de gestão das cooperativas gaúchas; e descrição do perfil das cooperativas gaúchas.

A seguir, expõe-se a estrutura do presente trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

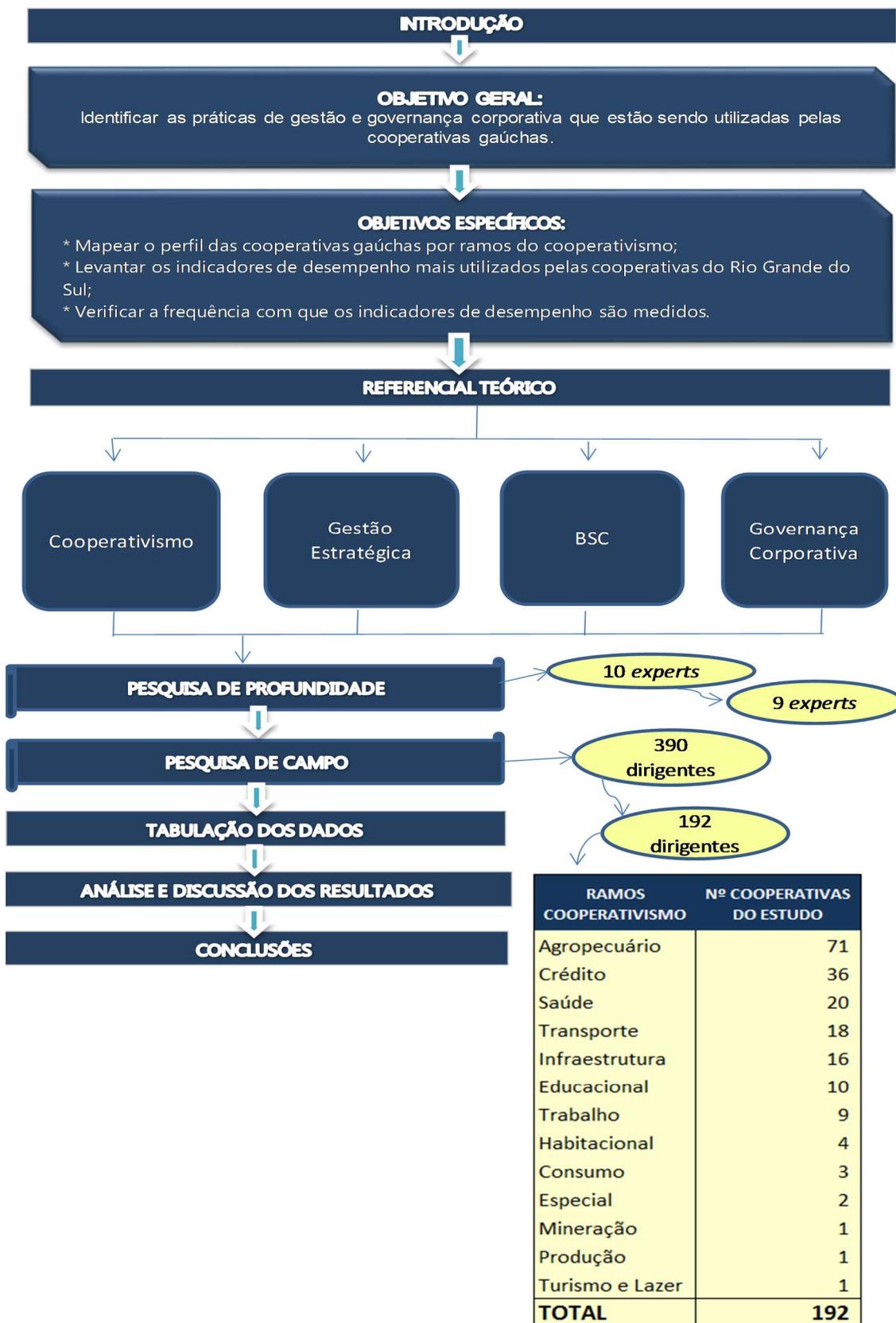
O primeiro capítulo apresenta uma introdução geral da pesquisa, contextualizando o problema e descrevendo objetivos, justificativas, relevância e estrutura do trabalho.

O segundo discorre sobre o referencial teórico, abordando o cooperativismo, a gestão estratégica, o *balanced scorecard* (BSC) e a governança corporativa.

No terceiro é relatada a abordagem metodológica, assim como análise e discussão dos resultados. E, por fim, o quarto capítulo traz as conclusões do estudo e as considerações finais. As referências bibliográficas e os anexos finalizam o trabalho.

Para melhor compreensão do fluxo desenvolvido para a execução da pesquisa, elaborou-se um esquema detalhando os passos a serem seguidos, com base na metodologia adotada (figura 1).

Figura 1 - Estrutura do estudo



Fonte: Autora

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura inicia com o cooperativismo, sua história e suas definições; depois permeia por conceitos que envolvem gestão estratégica; em seguida, aborda o *balanced scorecard*; e, finalmente, traz uma análise atenta da governança corporativa.

2.1 COOPERATIVISMO

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras, o cooperativismo é um sistema fundamentado na reunião de pessoas, e não no capital, e que visa às necessidades do grupo, e não o lucro, através do desenvolvimento conjunto. Tais diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso, através de seus referenciais de democracia, solidariedade, independência e autonomia (OCB, 2017b).

Pinho (2001) ressalta que a cooperativa é entendida como uma empresa que não busca lucro, pois seu fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que a criaram com seu próprio esforço, capital e risco. Distingue-se da empresa “capitalista” porque nesta a satisfação das necessidades dos usuários não traduz seu fim imediato, que é a multiplicação ou o rendimento do capital investido.

Nesse contexto, existem diversas tipologias de cooperativas; para melhor cumprir sua função de entidade representativa, em 2009 a OCB estabeleceu os ramos do cooperativismo, baseando-se nas diferentes áreas em que o movimento atua (OCB, 2017c). As atuais denominações dos ramos foram aprovadas pelo Conselho Diretor da OCB, em 4 de maio de 1993, como mostra o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Ramos do cooperativismo brasileiro

Nº	RAMOS DO COOPERATIVISMO	CARACTERÍSTICAS
1	Agropecuário	Cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além de oferecer assistência técnica, educacional e social.
2	Crédito	Cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Atua no crédito rural e urbano.
3	Saúde	Cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde. O Brasil é pioneiro no ramo.
4	Transporte	Cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.
5	Infraestrutura	Cooperativas que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia.
6	Educacional	Cooperativas que provêm educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e garantem um modelo de trabalho empreendedor para os educadores.
7	Trabalho	Cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços que buscam melhorar a remuneração e as condições de trabalho, ampliando sua força no mercado.
8	Habitacional	Cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.
9	Consumo	Cooperativas dedicadas às compras em comum de artigos de consumo para seus cooperados.
10	Especial	Cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações previstas nos termos da Lei 9.867 de 10 de novembro de 1999, como deficiência física, sensorial e psíquica, ex-condenados ou condenados a penas alternativas, dependentes químicos e adolescentes a partir de 16 anos em situação familiar difícil econômica, social ou afetiva.
11	Mineração	Cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.
12	Produção	Cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detêm os meios de produção.
13	Turismo e Lazer	Cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços de entretenimento, como turismo, lazer, esportes, atividades artísticas, eventos e hotelaria.

Fonte: OCB (2017c)

Elaboração: Autora

De acordo com estudo realizado pela Aliança Cooperativa Internacional, por encomenda da Organização Internacional do Trabalho, as cooperativas resistem melhor à crise do que as outras formas de empresa. As cooperativas financeiras mantiveram-se sólidas; as agrícolas tiveram excedentes de produção em numerosos países do mundo; as de consumo apresentam volumes de negócio acrescidos; as de trabalho crescem. Cada vez mais pessoas escolhem a empresa cooperativa para responder às novas realidades econômicas (BIRCHALL e KETILSON, 2009).

Após a contextualização inicial, discorre-se sobre a história do cooperativismo na sequência do estudo.

2.2 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO MUNDIAL E BRASILEIRO

Inicia-se por ordem cronológica a história do cooperativismo no Brasil, que se entrelaça com a história do cooperativismo no mundo.

Quadro 2 – História do Cooperativismo no Brasil e no mundo

PERÍODO	PAÍS	HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO	FONTE
1610	Brasil	No Brasil, quando foram fundadas as primeiras reduções jesuíticas, houve a intenção de criar um estado em que prevalecesse a ajuda mútua. O modelo de sociedade solidária entre missionários, indígenas e colonizadores visava o bem-estar do indivíduo e de sua família, acima dos interesses econômicos. Incentivada pelos padres, vigorou por cerca de 150 anos entre os índios guaranis, nas diversas reduções jesuíticas, a prática do mutirão, vivenciada pelos povos primitivos.	OCDF (2008)
		Apesar de haver defensores do vínculo da história do cooperativismo com as reduções jesuíticas, a criação da primeira cooperativa mundialmente conhecida e reconhecida foi na Inglaterra, dois séculos depois.	Portal do Cooperativismo Financeiro (2017b)
Século XVIII e XIX	Inglaterra	A história do cooperativismo tem sua origem oficial com a Revolução Industrial na Inglaterra, época em que a mão de obra perdeu poder de troca com baixos salários, desemprego crescente e longas jornadas de trabalho, inclusive de mulheres e crianças. Nessas condições, surgiram 28 tecelões que constituíram a primeira cooperativa: a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em Manchester.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)
1841	Brasil	O movimento cooperativo propriamente dito começou a ser conhecido em Santa Catarina, na localidade de Palmital. Nos sertões do Paraná, uma colônia de produção e consumo fundou a Colônia Tereza Cristina, que, apesar de sua breve existência, muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no país. No decorrer do século XIX, com a chegada de imigrantes alemães e italianos, as iniciativas foram mais frequentes. Muitas comunidades que se formaram em todo território nacional – mais especialmente no sul – tentaram resolver seus problemas de consumo, de crédito e de produção com organizações comunitárias, nos moldes que conheceram em suas pátrias de origem.	OCDF (2008)
1844	Inglaterra	Após um ano de trabalho, os tecelões de Rochdale acumularam um capital de 28 libras, resultado da economia mensal de uma libra de cada membro, conseguindo assim abrir um pequeno armazém cooperativo em 21 de dezembro de 1844. A cooperativa de consumo fornecia manteiga, açúcar, farinha de trigo e aveia. A iniciativa foi motivo de deboche por parte dos comerciantes da região, mas seu capital aumentou para 180 libras já no primeiro ano de funcionamento, e cerca de dez anos mais tarde o “Armazém de Rochdale”, já contava com 1.400 associados. Doze anos depois, chegou a 3.450 sócios, com capital de 152 mil libras.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)
1852	Alemanha	A primeira cooperativa de crédito foi criada na cidade alemã de Delitzsch. Originou-se desse movimento o Volksbank (banco do povo), voltado para as necessidades dos proprietários de pequenas empresas (comerciantes e artesãos), com grande adesão da população, chegando a 183 cooperativas já em 1859, com 18.000 membros na Pomerânia e na Saxônia. Tais cooperativas seguiam o modelo que passou a ser denominado Schulze-Delitzsch.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)

1862 e 1864	Alemanha	Ainda na Alemanha, após experimentar situações de solidariedade e caridade, foram constituídas em 1862, em Anhausen, e em 1864 em Heddesdorf – ambas na região da Renânia Palatinado – as cooperativas de crédito rural, que mais tarde assumiram o nome de <i>Raiffeisenbank</i> . Em 1900, após um período inicial de baixa adesão, já havia 2.083 cooperativas de crédito na região, que seguiam o modelo <i>Raiffeisen</i> , totalizando 265 mil associados. Na véspera da Primeira Guerra Mundial, havia 16.927 <i>Raiffeisenbank</i> na Alemanha, em comparação com 980 <i>Volksbank</i> . O cooperativismo de crédito avançou rapidamente e logo ultrapassou as fronteiras da Alemanha, difundindo-se pela Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria, e virando referência para o mundo no desenvolvimento do setor.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)
1889 - 1894	Brasil	Além das iniciativas já citadas, mencionam-se ainda as de Rio dos Cedros (Santa Catarina) e Ouro Preto (Minas Gerais) em 1889, e em Limeira (São Paulo) em 1894. Logo, espalhou-se por Minas Gerais e alcançou outros estados como Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Foi o pontapé inicial para o surgimento de cooperativas de diversos ramos no país; a primeira cooperativa de consumo, chamada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, foi criada em 1889.	Portal do Cooperativismo Financeiro (2017b)
1895	Inglaterra	A Aliança Cooperativa Internacional foi fundada em Londres com intuito de continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale e representar os interesses do movimento cooperativista mundialmente. Mesmo considerando todos os indícios de organizações fundamentadas nos moldes cooperativistas, a ICA e todas as organizações desse tipo vêm na cooperativa de Rochdale o nascimento do cooperativismo.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)
1902	Brasil	As cooperativas de crédito surgiram no RS por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt, que motivou colonos de origem alemã a criarem, na Vila Imperial – hoje Nova Petrópolis/RS, uma cooperativa de crédito rural. A crise do café em São Paulo foi um estímulo à criação de cooperativas, como forma de defesa dos interesses dos produtores rurais no estado.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)
1903	Brasil	A crise do café em São Paulo foi um estímulo à criação de cooperativas, como forma de defesa dos interesses dos produtores rurais no estado.	Portal do Cooperativismo Financeiro (2017b)
1906	Brasil	As cooperativas rurais tomaram impulso no Rio Grande do Sul, originalmente por imigrantes alemães e italianos, que trouxeram de seus países a cultura do trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, motivando-os a se organizarem em cooperativas.	Portal Baiano das Cooperativas (2011)
1969	Brasil	Nas décadas de 50 e 60, principalmente, o cooperativismo teve relativa expansão no Brasil, alastrando-se por diversos segmentos da sociedade brasileira. Em 2 de dezembro de 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, cuja tarefa era representar e defender os interesses do cooperativismo no Brasil. A Organização foi criada como sociedade civil, sem fins lucrativos, e com neutralidade política e religiosa.	OCB (2017a)
1971	Brasil	A Lei 5.764/71 disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, no funcionamento e na fiscalização do empreendimento cooperativo. Tal limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo.	Brasil (1971)

1995	Brasil	O cooperativismo brasileiro foi reconhecido internacionalmente quando Roberto Rodrigues, ex-presidente da OCB, elegeu-se presidente da ICA, sendo o primeiro não europeu a ocupar o cargo. Esse fato também contribuiu para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.	OCB (2017a)
1998	Brasil	Nesse ano nascia, com a medida provisória Nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), a mais nova instituição do Sistema "S" criada com o objetivo de se somar à OCB, pelo viés da educação cooperativista. A entidade é responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social de trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras. Mais tarde, substituído pelo decreto-lei nº 3.017 de 6 de Abril de 1999.	Brasil (1998) e Brasil (1999)
		A OCB estabeleceu que o cooperativismo brasileiro abrangeria 13 áreas econômicas, ramos reconhecidos no cenário socioeconômico do país, que são: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo. Em 2016 havia mais de 6.760 cooperativas brasileiras, congregando quase 13 milhões de cooperados e empregando 366 mil trabalhadores; ou seja, trata-se de um sistema econômico e social de relevância indiscutível, e que merece atenção especial.	OCB (2017c) e Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2017)

Elaboração: Autora

2.2.1 Cooperativismo Brasileiro

O cooperativismo brasileiro entrou no século XXI enfrentando o desafio da comunicação. Atuante, estruturado e fundamental para a economia do país, tem por objetivo tornar-se cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte (PORTAL BAIANO DAS COOPERATIVAS, 2011).

Embora houvesse o movimento de difusão do cooperativismo, poucas eram as pessoas informadas sobre o assunto, devido à falta de material didático apropriado, à imensidão territorial e ao trabalho escravo, caracterizados como entraves para o desenvolvimento desse sistema (PORTAL BAIANO DAS COOPERATIVAS, 2011).

Desde 2001, a população brasileira passou de 177,1 milhões para 208,8 milhões (2016) (*COUNTRY METERS*), crescimento de 17,90%, em 15 anos; no cooperativismo, as estatísticas também mudaram. Segundo dados do Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2017), o número total de cooperativas brasileiras de 2001 para 2016, passou de 7.026 para 6.760, uma discreta diminuição (-3,78%). Apesar disso, o total de pessoas vinculadas ao negócio cooperativo cresce gradativamente. O total de cooperados brasileiros em 2001 foi de 4.779.000, e em 2016 foi para 12.942.196, crescimento de 170,81%. O número de colaboradores, no mesmo período, evoluiu de 169.393 para 366.208, um aumento de 116,19% em 15 anos (OCERGS/SESCOOP/RS, 2017). Tais informações podem ser observadas na tabela abaixo.

Tabela 1- Cooperativismo brasileiro: associados, colaboradores e cooperativas, 2001/16

Anos	Associados (N°)	Colaboradores (N°)	Cooperativas (N°)
2001	4.779.000	169.393	7.026
2002	5.259.000	175.412	7.549
2003	5.763.000	171.395	7.355
2004	6.160.000	195.100	7.136
2005	6.791.000	199.680	7.518
2006	7.393.000	218.415	7.693
2007	7.688.000	250.961	7.672
2008	7.888.000	239.000	7.682
2009	8.252.000	256.000	7.261
2010	9.017.000	271.000	6.652
2011	10.009.000	296.000	7.062
2012	11.216.474	300.013	7.124
2013	11.381.919	322.292	7.132
2014	12.793.957	323.856	7.121
2015	12.890.871	365.800	6.673
2016	12.942.196	366.208	6.760

Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2011/17)

Elaboração: Autora

2.2.2 Cooperativismo Gaúcho

Ano após ano, o cooperativismo gaúcho reafirma sua importância econômica e social; entre 2011 e 2016 houve crescimento no número de associados, colaboradores e faturamento; só em 2016, o crescimento desses quesitos foram de 3,85%, 0,17% e 14,13% respectivamente, em comparação ao ano anterior. O número de cooperativas caiu, de 2015/16, em -3,23%, como pode ser visualizado na tabela abaixo.

Tabela 2 - Cooperativismo gaúcho: associados (N°), colaboradores (N°), cooperativas (N°) e faturamento (em bilhões de R\$), 2011/16

Anos	Associados (em milhões)	Colaboradores (em mil)	Cooperativas (N°)	Faturamento (em bilhões de R\$)
2011	2,0	52,4	1.026	27,0
2012	2,2	52,7	1.033	29,1
2013	2,3	54,3	1.041	28,2
2014	2,5	58,3	440	31,2
2015	2,6	58,8	434	36,1
2016	2,7	58,9	420	41,2

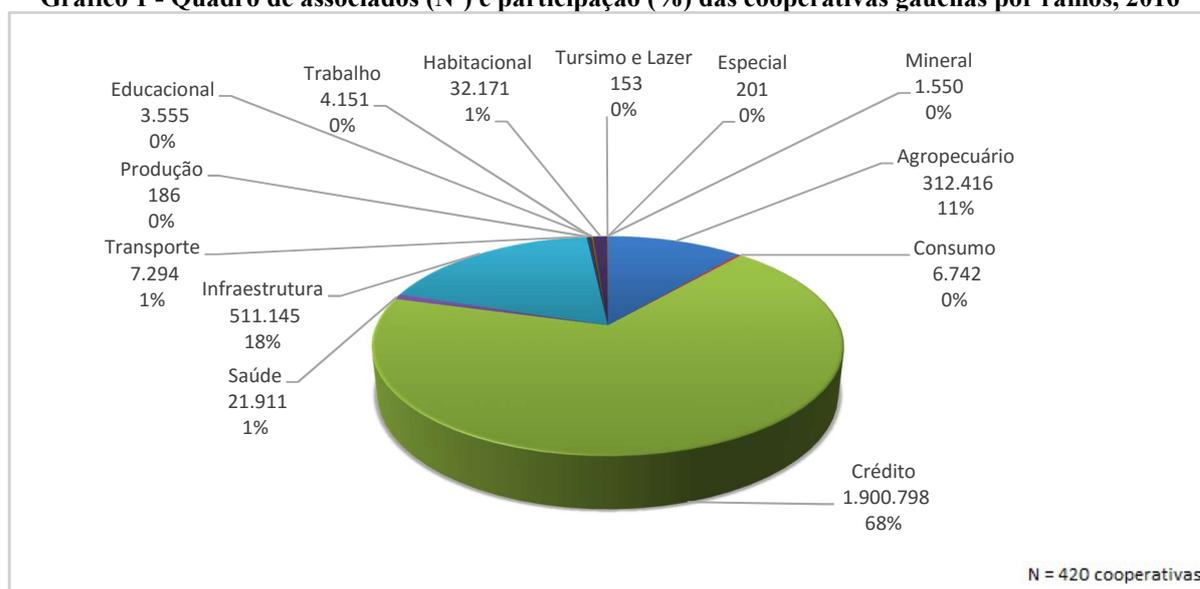
Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2011/17)

Elaboração: Autora

Observa-se a respeito das cooperativas gaúchas que, de acordo com a análise histórica de 2001/16, apesar do número de cooperativas ter diminuído, aquelas que permaneceram, se fortaleceram e cresceram em número de associados, colaboradores e faturamento.

Nos gráficos abaixo estão o total do número de associados, colaboradores e cooperativas; faturamento; sobras; patrimônio líquido; ativos e população por ramos do cooperativismo gaúcho (gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8). Com relação ao total do número de associados, o ramo que se destaca é o crédito, com 1.900.798 associados nas cooperativas gaúchas, representando 68% do total de associados dos 13 ramos do cooperativismo. Depois vem os ramos infraestrutura contando com 511.145 associados (18%) e agropecuário com 312.416 associados (11%) (gráfico 1).

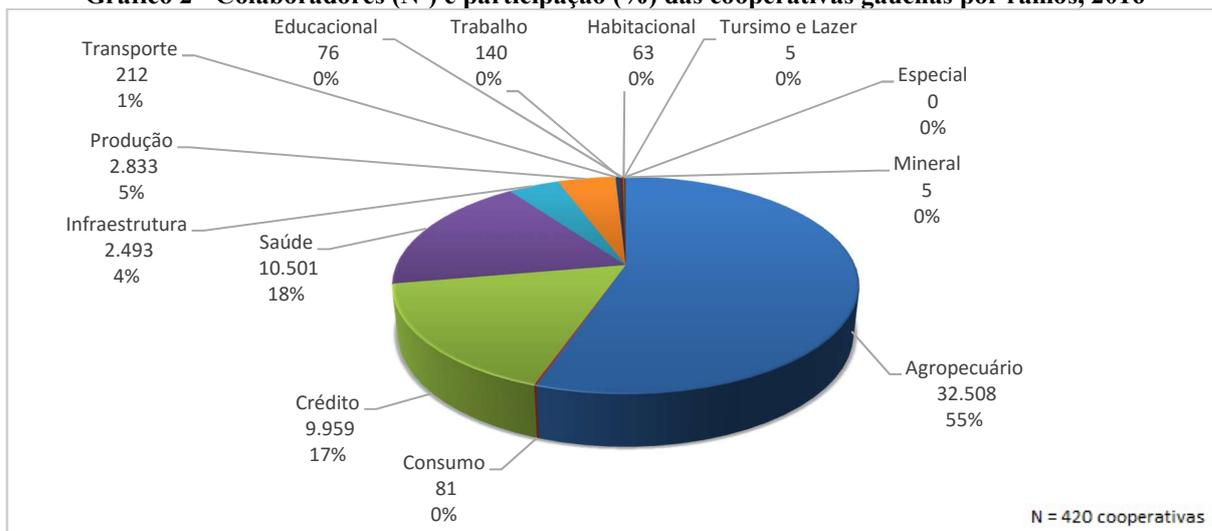
Gráfico 1 - Quadro de associados (Nº) e participação (%) das cooperativas gaúchas por ramos, 2016



Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2017)

Elaboração: Autora

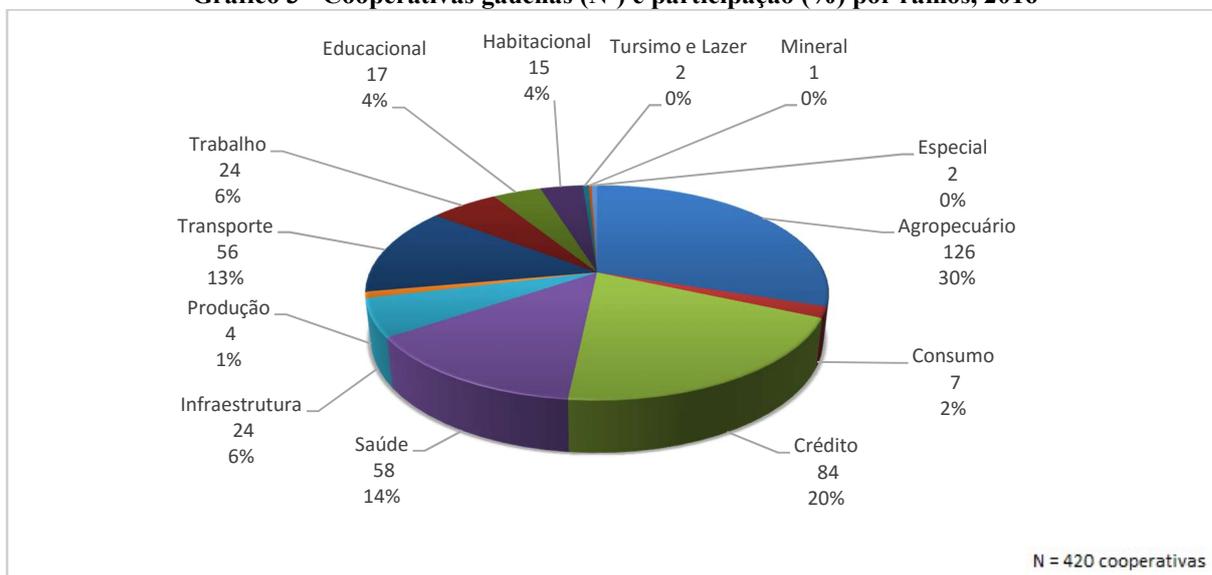
Os ramos que mais empregam, segundo a OCERGS/SESCOOP/RS (2017) são os ramos agropecuário, 55%, seguido por saúde, 18%, e crédito, 17%. Esses três ramos juntos somam 90% do total de colaboradores do cooperativismo gaúcho; como sinalizado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Colaboradores (Nº) e participação (%) das cooperativas gaúchas por ramos, 2016

Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2017)

Elaboração: Autora

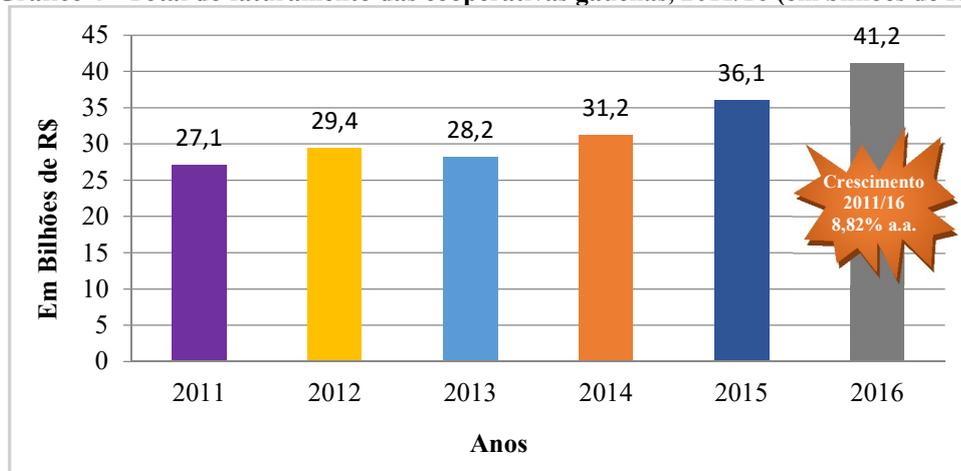
Os ramos que possuem o maior número de cooperativas no RS são o agropecuário, de crédito e de saúde, representando respectivamente 30%, 20% e 14% (gráfico 3).

Gráfico 3 - Cooperativas gaúchas (Nº) e participação (%) por ramos, 2016

Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2017)

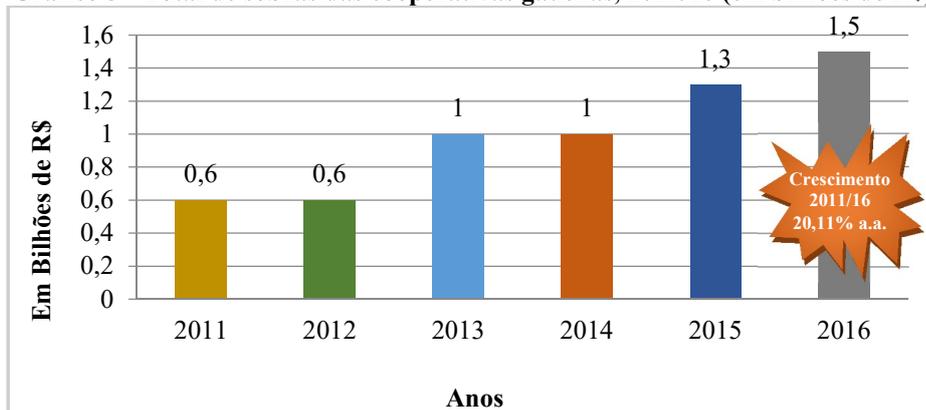
Elaboração: Autora

A força do cooperativismo gaúcho se consolida ano após ano; como pode-se verificar no gráfico 4, o faturamento das cooperativas vem crescendo e de 2015/16 foi de 14,13%, e passou de 36,1 bilhões para 41,2 bilhões. O crescimento médio anual do faturamento das cooperativas gaúchas é de 8,82% a.a. (2011/16).

Gráfico 4 - Total do faturamento das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões de R\$)

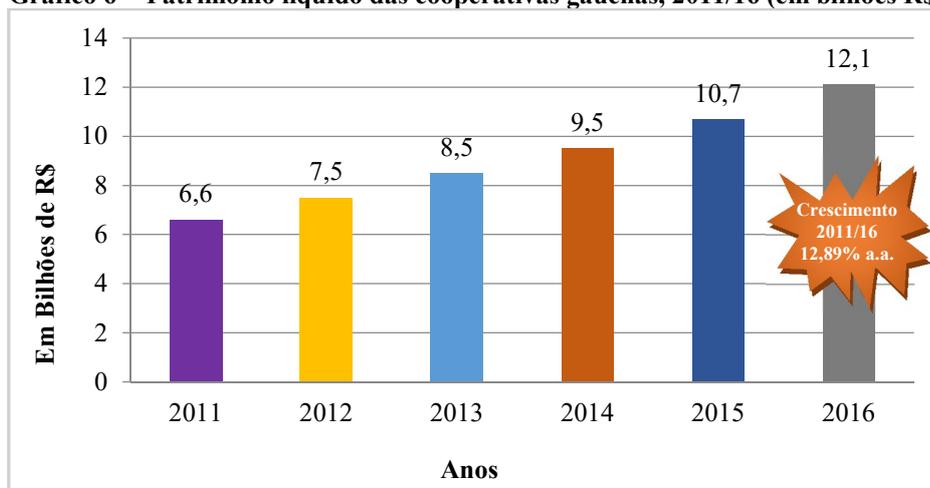
Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP/RS (2011/17)
Elaboração: Autora

Da mesma forma, crescem as sobras das cooperativas gaúchas. As sobras dizem respeito à eficiência econômica das cooperativas; seu crescimento vem acontecendo aos poucos e no último ano, 2015/16, houve um incremento de 15,83%. O resultado das sobras em 2015 foi de 1,3 bilhão e em 2016 foi de 1,5 bilhão, como mostra o gráfico 5. O crescimento médio anual das sobras das cooperativas gaúchas é de 20,11% a.a. (2011/16).

Gráfico 5 - Total de sobras das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões de R\$)

Fonte: Sistema OCERGS/SESCOOP (2011/17)
Elaboração: Autora

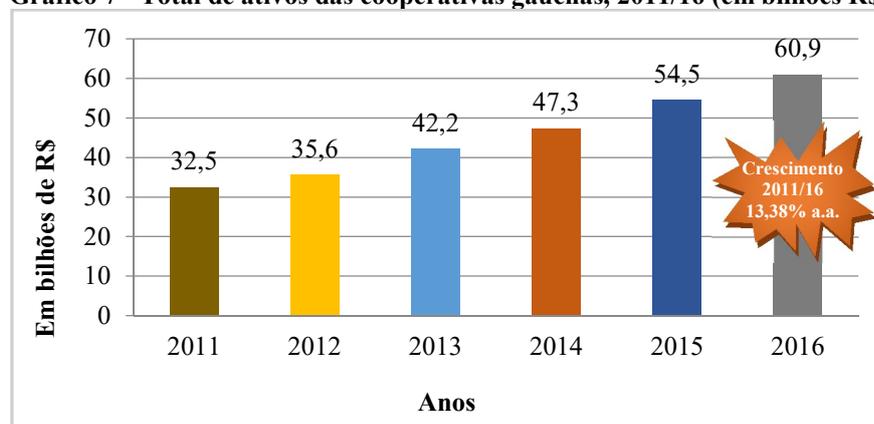
O patrimônio líquido – que é formado pelas cotas-partes dos associados, resultado do exercício, dos fundos, e das reservas legais e estatutárias – das cooperativas entre 2011/16 está em crescimento, ano após ano. O ano de 2016 encerrou com 12,1 bilhões de reais, 13,08% de aumento, em relação ao ano anterior (gráfico 6). O crescimento médio anual do patrimônio líquido das cooperativas gaúchas é de 12,89% a.a. (2011/16).

Gráfico 6 - Patrimônio líquido das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões R\$)

Fonte: Sistema OCERGS/ SESCOOP /RS (2011/17)

Elaboração: Autora

Os ativos são o conjunto de recursos financeiros e econômicos administrados pelas cooperativas; eles vêm crescendo expressivamente, e não foi diferente no último ano, que passou de 54,5 para 60,9 bilhões de reais, o que significa dizer que o crescimento desse período foi de 11,74%, como apresentado no gráfico 7. O crescimento médio anual dos ativos das cooperativas gaúchas de 2011/16 é de 13,38% a.a..

Gráfico 7 - Total de ativos das cooperativas gaúchas, 2011/16 (em bilhões R\$)

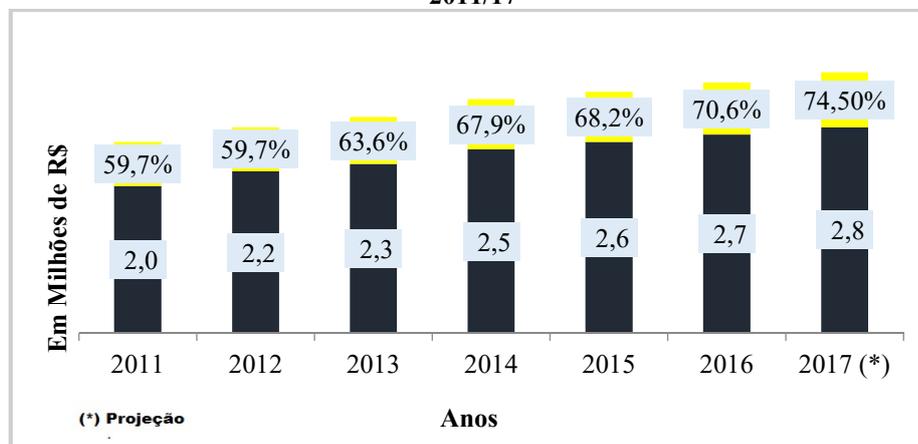
Fonte: Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS (2011/17)

Elaboração: Autora

O Sistema OCERGS/SESCOOP/RS divulgou dados – apresentados no gráfico 8 – sobre a população gaúcha envolvida no cooperativismo entre 2011/17. Os números comprovam a força e a ascendência do mesmo, a cada ano, independentemente da situação financeira, política e econômica do país. A expectativa para este ano é que haja um aumento no número de associados na ordem de 3,7%, comparado a 2016: em 2017 a população gaúcha envolvida no cooperativismo estimada será de 2,8 milhões associados e calcula-se que 74,5% será a

participação da população gaúcha envolvida no cooperativismo – considerando que a família de cada associado tem, em média, três pessoas (SISTEMA OCERGS/SESCOOP/RS, 2017).

Gráfico 8 – Total (em milhões) e participação (%) da população gaúcha envolvida no cooperativismo, 2011/17



Fonte: Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS (2011/17)

Elaboração: Autora

Conforme a Fundação de Economia e Estatística (2015), os municípios que têm cooperativas mais desenvolvidas apresentam o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico superior ao daqueles que não as têm, principalmente tratando-se de renda e educação. O Idese avalia a situação socioeconômica dos municípios em três aspectos: educação, saúde e renda; considerando aspectos quantitativos e qualitativos do processo de desenvolvimento. Quanto mais próximo de um (1), mais desenvolvido será o município. O Idese do Rio Grande do Sul atingiu a marca de 0,757 em 2014, quando a Fundação divulgou a última atualização; houve um aumento de 1,4% no índice, em relação ao ano anterior, que foi de 0,747. O crescimento acumulado do Idese desde o ano de 2007 atingiu 8,5%; o que significa um aumento de, aproximadamente, 1,2% a.a..

O presidente do Sistema OCB, Márcio Lopes de Freitas, destacou aspectos fundamentais das cooperativas, em entrevista à Rede Agroservices (em 30 de junho de 2017): elas cumprem seu papel social, permitindo que o pequeno produtor acesse itens como insumos e crédito com custo menor; têm parcerias junto à Emater, à Embrapa, ao SENAR e outras entidades que capacitam o extensionista para multiplicar seus conhecimentos; e, ainda, propiciam aos produtores o acesso a tecnologias modernas, como tratores, pulverização de lavouras e outros (REDE AGROSERVICES, 2017).

Não se pode deixar de lado como tudo começou. A forma como é conhecido o cooperativismo hoje, é resultado de como foi idealizado em 1844 pela ICA, organismo máximo do cooperativismo mundial, e tem como princípios (ICA, 2017):

1. Adesão livre e voluntária;
2. Gestão democrática;
3. Participação e controle econômico pelos associados;
4. Autonomia e independência;
5. Educação, formação e informação;
6. Intercooperação entre as cooperativas;
7. Compromisso com a comunidade.

Também a ONU (2011) reconheceu que as cooperativas têm participação ativa no desenvolvimento social e econômico das pessoas, tornando-se um fator importante para o desenvolvimento econômico e social, e contribuindo para a erradicação da pobreza. Por esse motivo, a ONU publicou a resolução A/RES/64/136 "As Cooperativas e o Desenvolvimento Social", e definiu 2012 como o "Ano Internacional das Cooperativas", comemorado no dia 4 de julho (UNESCO, 2010).

Conforme o Portal do Cooperativismo Financeiro (2017a), a força do cooperativismo no mundo conta com:

- mais de 100 países o praticam;
- mais de 1 bilhão de pessoas aderiram;
- mais de 250 milhões de empregos foram gerados;
- 2,6 milhões de transações comerciais envolvem cooperativas;
- mais de US\$ 3 trilhões em receitas anuais.

2.2.3 Cooperativismo e Perspectivas

Um relatório da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura e da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, aponta o Brasil como principal exportador de alimentos do mundo na próxima década (PORTAL BRASIL, 2015).

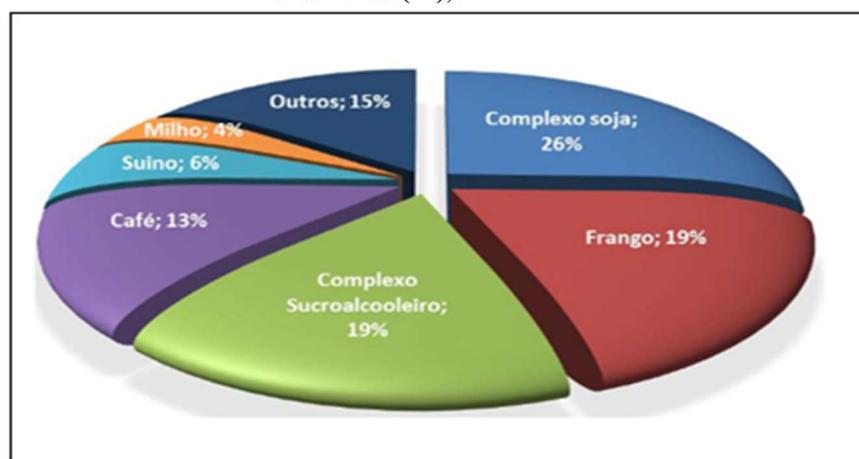
Nesse relatório, intitulado Perspectivas Agrícolas 2015/24, as agências da ONU elogiam as políticas públicas do governo ao setor agrícola, como aumento do crédito, assistência técnica e desenvolvimento de pesquisas para o meio rural. Segundo o relatório, que apresenta um capítulo inédito sobre agropecuária, o País dobrou a produção agrícola e triplicou a pecuária desde 1990 (PORTAL BRASIL, 2015).

Conforme o relatório da OCEPAR (2016), a balança comercial brasileira registrou saldo comercial de US\$ 47,6 bilhões; com importações de US\$ 137,6 bilhões e exportações de US\$

185,2 bilhões. O agronegócio brasileiro obteve *superávit* de US\$ 71,3 bilhões, com importações de US\$ 13,6 bilhões e exportações de US\$ 84,9 bilhões.

Dentro do agronegócio, os produtos que mais se destacaram em 2016 estão a soja, que foi o produto mais exportado, representando 26% do valor total exportado. O complexo sucroalcooleiro configurou 19%; as carnes de frango, também 19% do valor transacionado; e café, suíno e milho equivaleram a 13%, 6% e 4%, respectivamente, como aponta o gráfico 9.

Gráfico 9 – Participação dos principais produtos agropecuários exportados pelas cooperativas brasileiras (%), 2016



Fonte: OCEPAR (2016, p. 4)
Elaboração: Getec/ OCEPAR

Esses números expressivos se devem às vantagens competitivas do sistema cooperativista, por meio do alinhamento do desenvolvimento econômico e social, bem como, pela coordenação da produção, industrialização, logística e competência em oferecer produtos com qualidade, rastreabilidade e certificação, que atendem à demanda e às exigências mundiais por alimentos dos países importadores (OCEPAR, 2016).

Entretanto, mesmo diante do cenário positivo para o cooperativismo, ainda há desafios. Na Assembleia Geral da Aliança Cooperativa Internacional, Juan Antonio Pedreño, presidente reeleito da Confederação Espanhola das Cooperativas de Trabalho Associado, destacou alguns desafios enfrentados pelas cooperativas de trabalho, mas que valem para todos os ramos do cooperativismo. O primeiro deles é o modelo econômico, a sociedade já não aposta no capital sobre o uso e sim em empresas mais transparentes e participativas, com benefícios sociais. Além disso, estão ocorrendo mudanças demográficas, tais como maior envelhecimento da população e mais jovens ingressando no mercado de trabalho, precisando de emprego (TERRA, 2017).

Foram apontadas também as rápidas mudanças tecnológicas; a redescoberta das cooperativas pelos trabalhadores, que começam a perceber as cooperativas como alternativas para recuperar empresas em crise; e, além disso, ocorre a falta geral de divulgação de informações sobre o modelo cooperativista pela sociedade (TERRA, 2017).

Conforme o presidente do Sistema OCERGS/SESCOOP/RS, Vergílio Perius, o modelo cooperativo é promissor e a tendência está em linha com os grandes modelos observados no mundo. O dirigente acredita que o futuro do setor será construído por cooperativas maiores, com ampla participação de mercado e que tenham estruturas industriais capazes de gerar produtos diversificados (JORNAL DO COMÉRCIO, 2015).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de gestão é uma forma estruturada de visualizar a organização; sua espinha dorsal, que aponta o direcionamento dos negócios na organização. Hunger e Wheelen (2002, p.4) definem gestão estratégica como o “conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo”. Essa gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo; formulação da estratégia (planejamento estratégico); sua implementação, controle e avaliação. O andamento dessas etapas induz à criação de um processo organizado para curto, médio e longo prazo. Assim, partindo-se da ideia acima sobre gestão, construiu-se o esquema apresentado na figura 2.

Figura 2 - Processo de gestão estratégica



Fonte: Hunger e Wheelen (2002, p. 4)

Foi utilizado o conceito de Oliveira (2015, p. 42) como base para este estudo; o autor entende o modelo de gestão como um processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o crescimento e o desenvolvimento da cooperativa. Esse modelo de gestão apresenta um conjunto de componentes da administração estratégica, que o torna uma ferramenta ampla e eficiente na gestão das cooperativas. Os sete componentes apresentados no modelo atuam de forma integrada, e interagem entre si transformando-se em partes constituintes do modelo de gestão, consolidando-se em um sistema global na cooperativa (figura 3).

Figura 3 - Modelo de gestão das cooperativas proposto por Oliveira, 2015



Fonte: Oliveira (2015, p. 42)

Um dos primeiros componentes é o estratégico, que é retratado através do planejamento estratégico, qualidade total e marketing. Para Oliveira (2015), esse planejamento deve ser analisado fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças; os pontos fortes, fracos e neutros; e a sua abrangência e aplicação nos mercados atuais e futuros. A qualidade total é definida pelo autor como a capacidade de um produto ou serviço em satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos clientes da cooperativa, representada pelos cooperados e pelo mercado. Quanto ao marketing, a cooperativa necessita expandir o seu produto, pois é dessa expansão que depende o futuro da cooperativa.

Os componentes estruturais são formados pela estrutura organizacional – que corresponde ao delineamento das áreas, níveis hierárquicos, amplitude de controle, delegação, centralização e descentralização – e pelas informações gerenciais, que são as informações registradas durante o processo produtivo. O processo de informação de dados, transformados em informações, é utilizado na estrutura decisória da cooperativa e proporciona a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados. Já os componentes diretivos estão relacionados a elementos como liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e

ação. Segundo Oliveira (2015), esses itens ajudam a determinar o comportamento dos *stakeholders*.

Conforme Oliveira (2015), os componentes diretivos estão relacionados à liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação. Esses itens podem determinar qual o tipo de comportamento que rege a pessoa que está sob responsabilidade de processos e atividades.

Quanto aos produtos ou serviços dos componentes tecnológicos, devem internalizar a essência da cooperativa, ou seja, a razão de sua existência. Sendo assim, o fator de integração do cooperado com o mercado, através dos produtos e serviços oferecidos, deverá estar em constante sintonia. No item que trata sobre processos, o autor defende que a cooperativa precisa seguir um direcionamento padrão, seja para o processo produtivo ou burocrático. No item sobre conhecimento, deverá atentar-se para a capacidade de assimilar o papel que cada uma das funções na cooperativa (OLIVEIRA, 2015).

Os elementos que regem os componentes comportamentais estão direcionados para a capacitação, o desempenho, o potencial, o comportamento e o comprometimento dos membros da cooperativa. O autor destaca que os componentes de mudanças devem administrar resistências, revertendo, por meio de orientação, treinamento e capacitação, reações contrárias aos processos evolutivos de mudanças; também o trabalho em equipe deve funcionar como uma forma de interação, fortalecimento e alavancagem do conhecimento, do aprimoramento e da qualidade final de todos os membros da cooperativa.

Tratando de componentes de avaliação, Oliveira (2015) aborda como importante a existência de indicadores de desempenho. O acompanhamento também é um fator importante para que se possa verificar em tempo real a evolução dos processos e das atividades nas cooperativas. O controle e o aprimoramento exercem funções de base, pois possibilitam o equilíbrio e condicionam a identificação das possíveis falhas para correção. Em relação à postura para resultados, deve-se atentar para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela cooperativa.

Assim, o autor entende que o planejamento estratégico deve estar presente de forma global na empresa, e não trabalhado de forma isolada por áreas. Ele afirma que existem vantagens das cooperativas que possuem planejamento estratégico estruturado, pois se percebe o comprometimento de todos os profissionais em prol dos objetivos (OLIVEIRA, 2015).

A principal característica do modelo proposto por Oliveira (2015), e que difere do modelo tradicional, é justificada, pois as cooperativas apresentam particularidades que são consideradas por esse modelo: são diferentes ramos de atuação, com diferentes tamanhos,

número de associados, número de colaboradores, faturamento, processos produtivos e/ou de fornecimento de serviços. E, por esse motivo, deveriam ter seus negócios analisados em amplo contexto cooperativista. Outra característica importante desse modelo é a divisão em blocos ou módulos, o que faz com que as cooperativas analisem os diferentes aspectos de seus negócios, planejando degrau por degrau, de forma mais eficaz e sustentável.

Dentro do esquema apresentado acima, Oliveira (2015) e outros autores chamam atenção para o planejamento estratégico. Para McIntyre e Silva (2002), trata-se de um instrumento de orientação e organização, que pode ser utilizado para que a cooperativa – através de seus associados – programe suas ações e atividades futuras, estabeleça metas e objetivos para curto, médio e longo prazo, proporcionando à organização uma direção a ser seguida. Concluem os dois autores que o planejamento torna a cooperativa mais rápida na tomada de decisão e mais preparada para eventuais ameaças que possam surgir.

Calvalcante (2010) define que o planejamento estratégico busca a interação da empresa com o ambiente externo, verificando ameaças e oportunidades ambientais, demonstrando os pontos fracos e fortes da organização e estabelecendo diretrizes estratégicas.

No entanto, à parte da metodologia de gestão escolhida, o importante é que as cooperativas devem estar bem estruturadas, atendendo a todas as suas áreas e às necessidades de seus associados.

2.4 *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

Uma das alternativas comumente utilizadas por organizações de todo o mundo tem sido o sistema de gestão estratégica *balanced scorecard* (BSC), que, segundo Esteves e Sousa Neto (2009, p. 98) “é firmada como uma ferramenta de gestão organizacional das mais avançadas”. Esteves e Sousa Neto (2009, p. 98) corroboram que “as empresas que alcançam melhores resultados são aquelas capazes de elaborar ferramentas capazes de avaliar seus objetivos e metas de maneira eficiente, e essas organizações têm alcançado através da utilização do BSC”.

Estudos sobre o índice de utilização do BSC comprovam que essa ferramenta apresenta grande aceitação por parte das organizações, principalmente em países desenvolvidos, conforme:

“Dados de uma pesquisa da consultoria Bain & Co, publicada na E-manager, indicam que 50% das empresas americanas listadas na Fortune 1000 adotaram o *balanced*

scorecard. Nos países da Europa, a taxa de adoção está entre 40 e 45%.” (ESTEVES; SOUSA NETO, 2009, p.91).

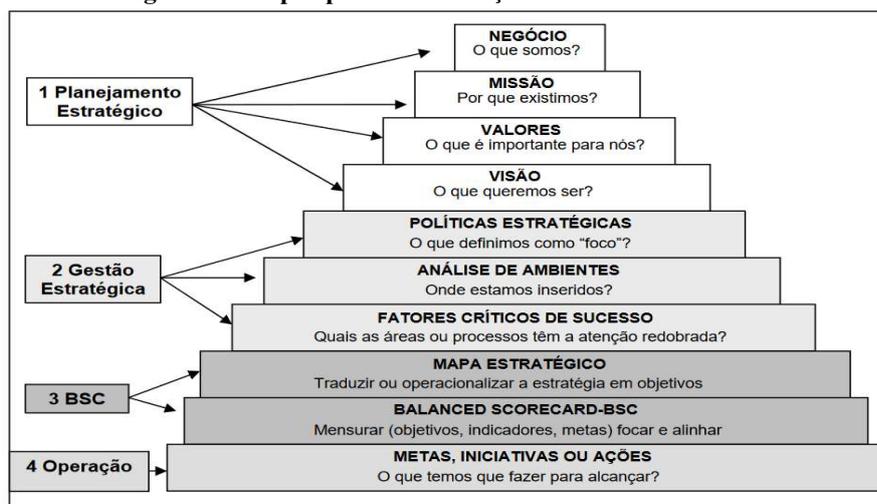
O *balanced scorecard*, traduzido na forma literal, significa algo como “indicadores balanceados de desempenho”. Foi apresentado inicialmente pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 1990, como um modelo de avaliação e desempenho empresarial. Evoluiu, pois a aplicação em empresas proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica de organizações de grande, médio e pequeno porte. Pouco tempo após sua criação, o conceito tornou-se amplamente disseminado e aplicado por executivos em todo o mundo (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro. “Ao articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar habilidades e conhecimentos específicos dos colaboradores para alcançar os objetivos de longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3) visualizam o BSC como “um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores, através de mapas estratégicos”.

A melhor maneira de se construir o mapa estratégico é de cima para baixo, como mostra o modelo adotado nesta pesquisa que inicia pelo planejamento estratégico, passa pela gestão estratégica, pelo BSC e finaliza na operação, com metas e ações (KAPLAN; NORTON, 2004), conforme figura 4.

Figura 4 - Etapas para a elaboração do *balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35)

O mapa estratégico transmite de forma clara a situação da organização, sendo conceituado como:

“[...] uma arquitetura lógica capaz de representar graficamente a estratégia de uma organização, área de negócios, área de apoio ou de qualquer outra estrutura organizacional, explicitando a relação entre acionistas, clientes, processos de negócio e capacidades” (LIMA; MOREIRA; SEDRANI, 2005, p. 4).

O objetivo principal do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2015) o que faz do BSC um sistema de gestão estratégica são as seguintes características:

- a ligação entre os indicadores de desempenho e a visão estratégica;
- a apresentação de uma visão ampla e integrada do desempenho;
- a ligação entre o controle operacional e a visão estratégica;
- a definição das relações de causa e efeito;
- a focalização dos gestores nos aspetos críticos da atividade.

Com base nisso, se constrói o processo do BSC, como se observa na figura 5.

Figura 5 - Processo do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 36)

A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. É uma ferramenta de implantação da estratégia, e não sua formulação. Portanto, o *balanced scorecard* não se

limita a medir a mudança, mas a estimula e define o caminho a seguir (GREVE; SALLES, 2007).

Os vetores para análise e mensuração do desempenho no modelo de Kaplan e Norton (2000, p. 33) se dividem em quatro perspectivas que se relacionam umas com as outras, numa relação de causa e efeito e que podem ser visualizadas através de um mapa estratégico, como demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 - Perspectivas do BSC: importância e atributos

PERSPECTIVAS	IMPORTÂNCIA E ATRIBUTOS
Financeira	As medidas financeiras indicam se a estratégia, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A pergunta-chave é: “para satisfazer os acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?”. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade e representam a meta de longo prazo de como gerar retornos superiores a partir do capital investido.
Do Cliente	Permite identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação, a retenção e a lucratividade dos clientes, a aquisição de novos clientes, e a participação em contas nos segmentos-alvo. A pergunta é: “como deve-se atender?”.
Dos Processos Internos	Os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência. A pergunta-chave é: “para satisfazer os clientes e acionistas, quais processos internos devem ser excelentes?”.
Do Aprendizado e Crescimento	A perspectiva identifica a infraestrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes primárias: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Esta perspectiva está focada na pergunta: “para sustentar a visão, como deve se sustentar a capacidade de mudar e melhorar?”.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.8)

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Rosseti e Andrade (2004) assinalam que a compreensão, a assimilação e o efetivo exercício da governança corporativa no âmbito da moderna gestão das organizações, constituem-se num dos seus mais relevantes desafios. Os autores registram que a expressão “governança corporativa” ainda é muito recente, tanto no ambiente empresarial, quanto no meio acadêmico, pois a primeira vez que foi utilizada data de 1991. Em 1995, foi definido o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa no Brasil, pelo IBGC.

Ressalte-se que a governança corporativa possui sólidos fundamentos, definidos com base em princípios éticos aplicados na condução das atividades organizacionais. O desenvolvimento das premissas possui razões de natureza micro e macroeconômica. Há uma franca convergência de opiniões no tocante à importância da governança corporativa para o estabelecimento de um crescimento econômico sustentado.

Nesse sentido, diversas organizações multilaterais, tais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o G7 (grupo das mais avançadas nações industriais do mundo), veem a governança corporativa como um dos pilares da arquitetura econômica global, bem como um dos instrumentos determinantes para o desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: a econômica, a ambiental e a social.

Dessa forma, a governança corporativa ganha importância em um momento histórico da migração de um modelo tradicional de administração em que a propriedade e a gestão do empreendimento se confundem. É um modelo moderno de administração, em que há separação entre a propriedade e a gestão do empreendimento; contudo, no momento em que ocorre a separação entre propriedade e gestão das cooperativas, iniciam-se os problemas de governança, decorrentes de questões envolvendo alinhamento de interesses entre as partes, motivação, assimetria de informação e propensão a risco (IBGC, 2008).

Nas seções seguintes, o assunto é examinado e trata de conceitos, agentes, princípios, governança corporativa e gestão: relação e por fim pesquisas envolvendo governança corporativa.

2.5.1 Conceito de Governança

O termo governança corporativa conforme Lethbridge (1997) representa a tradução literal do termo em inglês, *corporate governance*, usado para se referir aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas e administração.

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma instituição. Sendo assim, para este estudo será utilizado o conceito do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015b) que a considera como:

“o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015b, p.20).

O conceito de governança cooperativa para a OCB (2015b, p.13) estabelece:

“um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.”

A adoção de boas práticas de governança na cooperativa garante a autogestão e tem por finalidade (OCB, 2015):

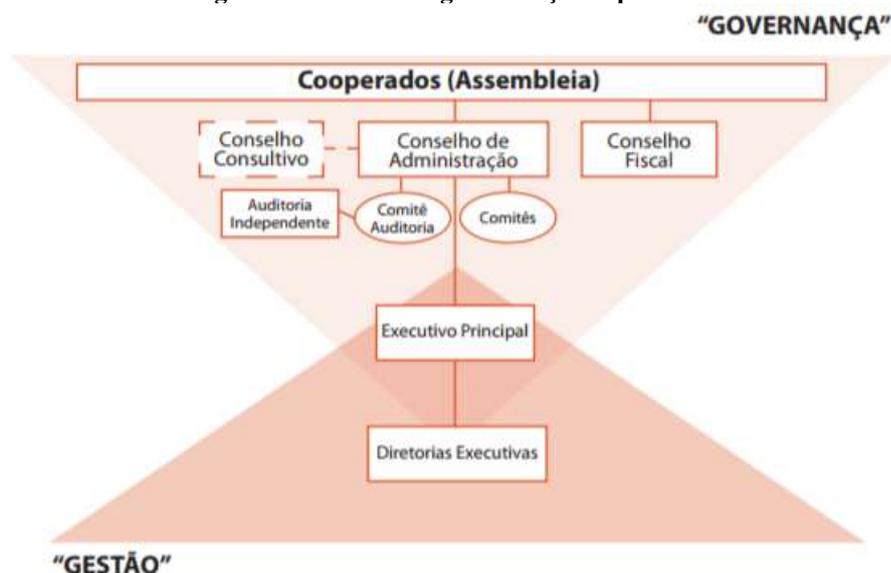
- ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
- contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
- aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
- obter melhores resultados econômico-financeiros;
- incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

As boas práticas são possíveis pelos agentes da governança corporativa, conforme verifica-se a seguir.

2.5.2 Agentes da governança corporativa

Os agentes de governança corporativa são compostos pela Direção Estratégica (Associados, Assembleias, Conselhos, Assessorias e Comitês) e Gestão Executiva (Diretoria Executiva, áreas funcionais e operacionais) (figura 6).

Figura 6 - Sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC, 2015b, p.21

2.5.2.1 COOPERADOS

São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa e são, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.2.2 ASSEMBLEIA GERAL

É o órgão soberano da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários. Tem poder para decidir os negócios relativos ao objeto social e tomar decisões para desenvolver a sociedade cooperativa (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.2.3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado pelo processo decisório da cooperativa na esfera do seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a Direção Estratégica (associados, assembleias, conselhos, assessorias, comitês) e Gestão Executiva (Diretoria Executiva, áreas funcionais e operacionais) (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.2.4 CONSELHO FISCAL

Órgão colegiado eleito por Assembleia Geral, com poder estatutário e legal de fiscalizar, assídua e minuciosamente os atos da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.2.5 CONSELHO CONSULTIVO

Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos, para dar suporte ao Conselho de Administração (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.2.6 COMITÊS

Órgãos de apoio e suporte ao Conselho de Administração para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento. Formados por especialistas no assunto, que deverão ser independentes e convidados ou contratados pela cooperativa (IBGC, 2015b) (figura 6).

2.5.2.7 AUDITORIA INDEPENDENTE

Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas relacionadas aos controles internos (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.2.8 GESTÃO EXECUTIVA

Conjunto de profissionais responsáveis pela execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, devem prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa (OCB, 2016) (figura 6).

2.5.3 Princípios da Governança Corporativa

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam todas as práticas adotadas, transmitindo um clima de confiança. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, facilitando o acesso ao capital e contribuindo para a longevidade da organização (IBGC, 2015b).

O IBGC (2015a) definiu as linhas mestras das boas práticas de GC através do Código Brasileiro das Melhores Práticas, que, quando adotadas adequadamente, resultam em confiança, tanto internamente, como nas relações com terceiros, e estão divididas em quatro vertentes: prestação de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*) e responsabilidade corporativa em conformidade com as regras (*compliance*).

2.5.3.1 TRANSPARÊNCIA

Consiste no desejo de disponibilizar às partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis, normas e regulamentos. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC, 2015a).

2.5.3.2 EQUIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015b).

2.5.3.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os agentes de governança devem prestar contas de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (IBGC, 2015a).

2.5.3.4 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2015b).

Além da transparência, equidade e prestação de contas, a prática do *compliance*, que diz respeito à obediência e ao cumprimento de leis e regulamentos vigentes, o IBGC (2015b) recomenda a criação e manutenção de um código de ética para as entidades, em especial para seus principais executivos, com inclusão obrigatória de regras para o conflito de interesse e divulgação de informações.

O meio acadêmico está envolvido em estudos para avaliar os possíveis efeitos da adoção de boas práticas de governança corporativa no aumento do valor da organização, na facilitação ao capital e fidelidade dos associados. Por isso, a Federação Internacional de Contabilidade, com base na avaliação de 27 empresas em 10 países, indica que somente a boa governança não garante o sucesso empresarial, embora uma governança fraca possa destruir uma empresa. A pesquisa revelou que três dos quatro fatores determinantes do sucesso empresarial identificados referiam-se a práticas de governança corporativa e um ao uso de controles internos, a saber: a atitude da alta administração na formação da cultura da empresa; o papel de liderança do diretor-presidente; o desempenho pró-ativo do Conselho de Administração e a existência de um bom sistema de controles internos (BERGAMINI JÚNIOR, 2005).

Com relação aos controles internos, o IFAC (2003) aponta quatro aspectos chave para o sucesso da governança corporativa. São eles:

- cultura positiva vinda do topo;
- efetivo quadro de diretores;
- efetivo chefe executivo;
- efetivo controle interno.

Considera-se que os controles internos serão implementados pela alta administração, compreendendo intervenções tanto do Conselho de Administração, quanto da Diretoria Executiva, pelo fato de que ambos têm a responsabilidade de estabelecer o plano da organização. Plano esse que define o organograma, estabelece as responsabilidades ou atribuições funcionais e aloca os recursos necessários para a adequada gestão dessas atribuições, representados por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia da informação (BERGAMINI JÚNIOR, 2005).

Nesse processo, cabe ao Conselho de Administração a definição das diretrizes estratégicas e de algumas específicas, geralmente ligadas à otimização do processo de supervisão. A Diretoria Executiva deve implementar as ações diretas necessárias para o cumprimento dessas diretrizes (BERGAMINI JÚNIOR, 2005).

De acordo com o Banco Mundial, governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente (BRASIL/TCU, 2014). Busca-se, portanto, maior efetividade e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações. São funções da governança:

- definir o direcionamento estratégico;
- supervisionar a gestão;
- envolver as partes interessadas;
- gerenciar riscos estratégicos;
- gerenciar conflitos internos;
- auditar e avaliar o sistema de gestão e controle;
- promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.

Governança, nesse sentido, relaciona-se com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, de tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas (BRASIL/TCU, 2014).

Percebe-se a relação entre governança corporativa e gestão, conforme seção a seguir.

2.5.4 Governança Corporativa e Gestão: relação

De modo complementar, gestão diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações, no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos (BRASIL/TCU, 2014). Além disso, a gestão preocupa-se com a eficácia (cumprir as ações prioritizadas) e a eficiência das ações (realizar as ações da melhor forma possível) (BRASIL/TCU, 2014).

Conforme o Brasil/TCU (2014) são funções da gestão:

- implementar programas;
- garantir a conformidade com as regulamentações;
- revisar e reportar o progresso de ações;

- garantir a eficiência administrativa;
- manter a comunicação com as partes interessadas;
- avaliar o desempenho e aprender.

Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (NARDES et al, 2014). Essa relação entre gestão e governança é ilustrada na figura 7.

A governança envolve três funções básicas (BRASIL/TCU, 2014):

- Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados – atuais e futuros;
- Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos;
- Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Figura 7 - Relação entre governança e gestão



Fonte: Brasil,/TCU 2014, p. 32

Segundo Nardes et al (2014), a governança é um ótimo instrumento para frear a ação de maus gestores. É possível existir boa gestão com má governança, mas é muito difícil que haja má gestão em um contexto de boa governança.

Na sequência, o referencial teórico finda com resultados de diferentes pesquisas sobre governança corporativa.

2.5.5 Pesquisas em Governança Corporativa

Na pesquisa de Costa, Chaddad e Azevedo (2012) em 77 cooperativas agropecuárias brasileiras, identificaram que diferentes modelos de governança coexistem no Brasil. Apenas 38% da amostra apresentou separação entre propriedade e gestão; nos 62% restantes, o presidente da cooperativa também é o presidente do Conselho de Administração.

Buscando suporte teórico para a hipótese de haver uma relação positiva entre níveis de qualidade da governança corporativa e níveis de eficiência, Zelenyuk e Zheka (2006) analisaram 158 empresas ucranianas de sete setores industriais, listadas na bolsa de valores nos anos 2000 e 2001. Eles encontraram apoio empírico para a principal hipótese: há uma relação positiva entre níveis de qualidade, de governança corporativa e níveis de eficiência; e verificou-se uma associação negativa entre a participação do governo na empresa e a eficiência.

Ferreira (2014) pesquisou 10% das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, realizando entrevistas quantitativas e qualitativas com especialistas em cooperativismo sobre a fidelidade dos cooperados. A análise indicou que quanto maior a efetividade do Conselho Fiscal, maior tende a ser a fidelidade dos cooperados, sendo que cerca de 17% da fidelidade é explicada diretamente pela efetividade do Conselho Fiscal. Esse resultado reforça a importância do papel do Conselho Fiscal dentro das cooperativas, já que ele é responsável por garantir que a cooperativa aja sempre em prol do interesse coletivo.

Favalli (2010) avaliou os níveis de governança nas cooperativas de crédito brasileiras desde a regulação nas instituições financeiras do Projeto Governança Cooperativa, iniciado em 2006 pelo Banco Central do Brasil (BCB). Constatou-se a existência de maiores níveis de governança de entidades localizadas em regiões culturalmente mais adaptadas aos preceitos do cooperativismo; verificou-se a preocupação com algumas medidas, como porte econômico, número de associados e montante de patrimônio líquido, em detrimento de outras, como número de funcionários. Observou-se maiores níveis de governança em entidades de maior porte em relação à percepção da existência de economias de escala. E, por fim, o autor indicou resultados econômicos negativos em cooperativas de governança inadequada.

Além dos estudos relatados, Ferreira (2013) descreve vários estudos nacionais e internacionais afirmando a relação positiva entre governança cooperativa/corporativa e eficiência/desempenho. O autor verifica que as organizações mais eficientes em termos de governança têm maior lucratividade.

Por fim, o capítulo é concluído com os eixos teóricos, principais contribuições e principais autores/ano utilizados no referencial teórico, expostos no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Síntese do referencial teórico da pesquisa

Referencial teórico		
Eixos teóricos	Principais contribuições	Principais autores/ano
Cooperativismo	Os treze ramos do cooperativismo.	OCB (2017c)
	Dados do cooperativismo brasileiro: associados, colaboradores, cooperativas e faturamento.	OCERGS/SESCOOP/RS (2016)
	Dados do cooperativismo gaúcho por ramos: quadro de associados, colaboradores, cooperativas, faturamento, sobras, patrimônio líquido, ativos e população envolvida.	OCERGS/SESCOOP/RS (2016)
	Dados do cooperativismo gaúcho: faturamento total, total de sobras, total do patrimônio líquido, total de ativos e população envolvida.	OCERGS/SESCOOP/RS (2016)
	Os princípios cooperativistas.	ICA (2017)
	As perspectivas do cooperativismo.	ICA (2015) e OCERGS/SESCOOP/RS (2015)
Gestão estratégica	Processo de gestão estratégica.	Hunger e Wheelen (2002)
	O modelo de gestão proposto por Oliveira.	Oliveira (2015)
Balanced scorecard	As definições do BSC.	Kaplan e Norton (1997)
	Os componentes estruturais do BSC.	Kaplan e Norton (2004)
	As perspectivas do BSC.	Kaplan e Norton (1997)
Governança corporativa	Os conceitos de GC.	IBGC (2015b) e OCB (2015)
	As boas práticas de GC.	OCB (2015)
	Os agentes de GC.	OCB (2016) e IBGC (2015b)
	Os princípios da GC.	IBGC (2015b)
	As práticas da GC.	IBGC (2015b)
	Governança corporativa e gestão: relação	Brasil/ TCU (2014) e Nardes et al (2014)
	As pesquisas de GC.	Costa, Azevedo e Chaddad (2012), Zelenyuk e Zheka (2006), Ferreira (2014), Favalli (2010) e Ferreira (2013)

Elaboração: Autora

A seguir o capítulo trata do método e procedimentos da pesquisa.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, envolvendo a delimitação da pesquisa, população, amostra e coleta de dados.

Tartuce (2006) aponta que a metodologia científica trata de método e ciência. A palavra “método” vem do grego “*methodos*”, que significa “caminho para chegar a um fim”. É, portanto, o caminho em direção a um objetivo. A metodologia é o estudo do método; ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa científica. Deriva da ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber.

Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Em geral, o método científico compreende, basicamente, um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas e adequadas para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Entre as inúmeras variáveis que podem revelar o grau de eficácia dos sistemas cooperativos, sua evolução e sua importância histórica, o estudo estará circunscrito ao universo das cooperativas do Rio Grande do Sul, cadastradas no Sistema OCERGS SESCOOP/RS 2017, nos treze ramos do cooperativismo. A análise atual está fundamentada nas cooperativas que fazem parte da publicação *Expressão do Cooperativismo*, de 2017.

O tema será delimitado quanto à abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, conforme apresentado a seguir.

3.1.1 Abordagem do Problema

Na primeira etapa, chamada pesquisa de profundidade, foi aplicado um questionário de profundidade, e a pesquisa é classificada como qualitativa; e na segunda etapa, chamada de pesquisa de campo, foi aplicado um questionário de campo, e é classificada como quantitativa.

Na primeira etapa, foi utilizada a abordagem qualitativa, visto que é necessário captar a opinião dos entrevistados sobre o tema em estudo, para a partir das respostas, construir um questionário de campo que atenda aos objetivos propostos na pesquisa. Conforme Martins (2010), na pesquisa qualitativa a preocupação concentra-se na coleta de dados sobre a opinião dos indivíduos e na interpretação do ambiente que será analisado.

As entrevistas em profundidade foram realizadas dentro de um roteiro de questões preestabelecidas (ANEXO I). A amostra nesta etapa foi não probabilística intencional.

Em um segundo momento, foi utilizada uma abordagem quantitativa com aplicação do questionário de campo (ANEXO II). Segundo Victora, Knauth e Hassen (2000), os métodos quantitativos de pesquisa são utilizados fundamentalmente para descrever uma variável quanto à sua tendência central ou dispersão, ou dividi-la em categorias e descrever sua frequência em grandes populações.

3.1.2 Quanto aos Objetivos

Gil (2002) afirma que as pesquisas são classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Este estudo foi classificado como exploratório.

Gerhardt e Silveira (2009) explicam que a pesquisa exploratória tem por finalidade propiciar uma maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo mais explícito.

A pesquisa também é descritiva, que segundo Gil (2002), é o tipo de estudo que descreve as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

3.1.3 Procedimentos Técnicos

Trata-se de um levantamento (*survey*) realizado por meio de questionários. A pesquisa *survey* obtém dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um grupo determinado de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

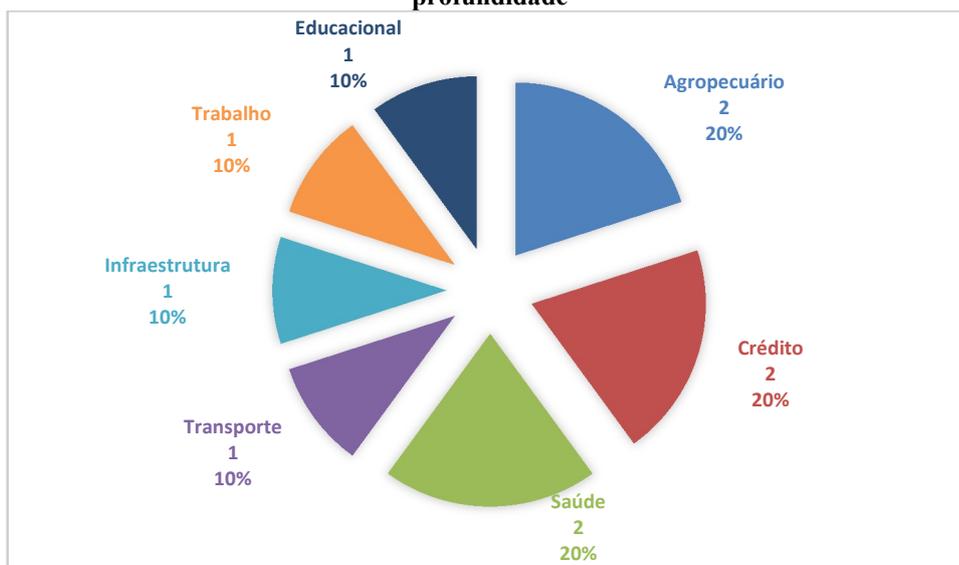
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

3.2.1 Pesquisa de Profundidade – Questionário de Profundidade

Na parte qualitativa da pesquisa foram escolhidos 10 experts de cooperativas de sete ramos diferentes do cooperativismo, são eles: agropecuário (2), crédito (2), saúde (2), transporte (1), infraestrutura (1), trabalho (1), educacional (1). Salienta-se que um dos especialistas do ramo da saúde não respondeu ao questionário de profundidade.

A seguir, no gráfico 10, apresentam-se os dados da pesquisa de profundidade aplicada aos dirigentes das cooperativas, distribuídos por ramos do cooperativismo e sua participação (%).

Gráfico 10 - Cooperativas (Nº) e participação (%) por ramos do cooperativismo gaúcho no questionário de profundidade



Elaboração: Autora

As dez cooperativas que fizeram parte dessa etapa da pesquisa de profundidade foram selecionadas aleatoriamente. Os respondentes representam 90% do total da população escolhida na pesquisa de profundidade. No momento do contato, foram explicados os objetivos da pesquisa e foi solicitado o preenchimento do pré-teste, que foi enviado e devolvido por e-mail.

3.2.2 Pesquisa de Campo - Questionário de Campo

O universo da fase quantitativa, ou seja, da pesquisa de campo, são as cooperativas do Rio Grande do Sul, cadastradas no Sistema OCERGS/SESCOOP/RS e parte do Relatório Expressão do Cooperativismo 2017. Após análise do cadastro, foram validadas 390 cooperativas do Sistema OCERGS/SESCOOP/RS.

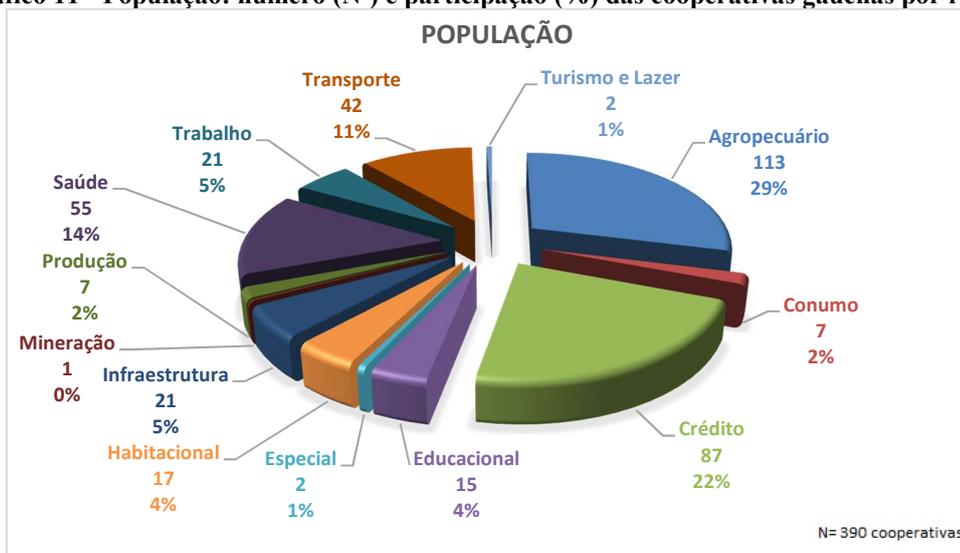
A relação inicial da OCERGS/SESCOOP/RS continha 420 cooperativas singulares, centrais, confederações e federações. O foco eram as cooperativas ativas de 1º grau, ou cooperativas singulares – aquelas que têm o objetivo de prestar serviço direto aos associados (BRASIL/PLANALTO, 1971). Dessa forma, foram excluídas as centrais, confederações, federações, cooperativas repetidas, cooperativas desativadas e em liquidação e também as que não se conseguiu entrar em contato.

Assim, a base trabalhada fechou em 390 cooperativas do Rio Grande do Sul de 1º grau, das quais 192 responderam ao questionário; elas estão distribuídas em 13 ramos atuais de atividades do cooperativismo, segundo classificação da OCB. São eles: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineração, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer (OCB, 2017c).

A amostra representou 49,23% da população das cooperativas do Sistema OCERGS/SESCOOP/RS integrantes do Relatório Expressão do Cooperativismo 2017; amostra, a qual é probabilística num universo finito.

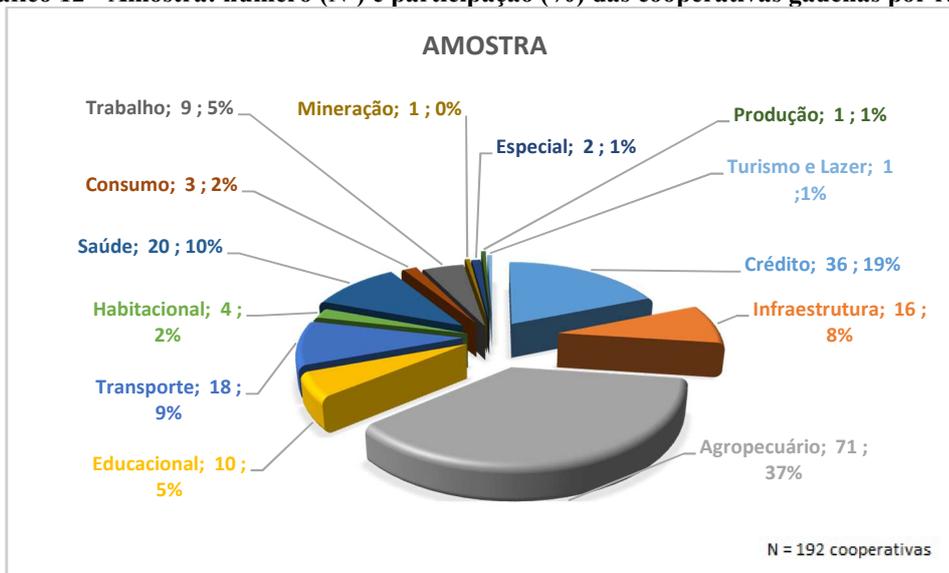
Os respondentes do questionário são membros da diretoria ou por eles indicados. Demonstra-se a seguir a participação do universo e da amostra da pesquisa por ramos de atividades do cooperativismo. A amostra abrange quase metade da população (49,23%) e sua participação nos diferentes ramos. No universo das cooperativas, os ramos do cooperativismo gaúcho que se destacam são as agropecuárias (28%) e crédito (22%) (gráfico 11). Da mesma forma, os ramos da amostra que se destacam também são agropecuárias (34%) e crédito (18%) (gráfico 12). Os demais ramos não são tão representativos como esses.

Gráfico 11 - População: número (Nº) e participação (%) das cooperativas gaúchas por ramos



Elaboração: Autora

Gráfico 12 - Amostra: número (Nº) e participação (%) das cooperativas gaúchas por ramos



Elaboração: Autora

3.3 COLETA DE DADOS

Os procedimentos de descrição, coleta e análise de dados são descritos nas próximas seções.

3.3.1 Descrição da Coleta de Dados

A pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira foi um questionário de profundidade, que consistiu em um teste de compreensão verbal e testes estatísticos. Ele permitiu eliminar lacunas de interpretação de conceitos, estabelecer o tempo “ideal” para a entrevista, e identificar a pertinência das questões a serem formuladas, para assegurar a validade das informações obtidas. Foi composto por 23 perguntas abertas, enviadas a 10 dirigentes de cooperativas, respondido e devolvido por 9 deles e foi aplicado entre 21 de fevereiro e 06 de abril de 2017. O retorno mais rápido do questionário foi em 3 dias e o mais longo foi em 42 dias.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que um teste piloto ou pesquisa de profundidade – pode detectar pontos que deixaram a desejar no planejamento e na instrumentação da pesquisa. Com base nas respostas do questionário de profundidade, foi construído o questionário de campo, aplicado a todas (senso) cooperativas gaúchas. Assim passou-se à segunda etapa, onde foi aplicado o questionário de campo, estruturado com 38 perguntas, fechadas e abertas, e subdividido em: gestão estratégica, *balanced scorecard* e governança corporativa. Esse questionário teve duas formas de aplicação: o executivo da cooperativa respondia a entrevistadores ou diretamente *on-line*, através do link <http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/akrug>, que ficou disponível de 29 de maio a 28 de julho de 2017. Os questionários preenchidos tinham suas respostas computadas automaticamente no banco de dados, também de acesso *on-line* pelo link <http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/akrug/excel.php>.

3.3.2 Descrição do Instrumento de Coleta de Dados

O questionário de campo contou com questões abertas e fechadas, classificadas como dicotômicas, de múltipla escolha, escalares e encadeadas. Questões dicotômicas são aquelas constituídas por apenas duas alternativas de resposta: sim ou não (MALHOTRA, 2001).

As questões de múltipla escolha necessitam de uma ou mais alternativas marcadas, que devem ser coletivamente exaustivas e mutuamente exclusivas, ou seja, devem cobrir todas as respostas possíveis e uma das alternativas deve ser totalmente incompatível com todas as demais (MATTAR, 1994).

Quanto às questões escalares, Hair et al. (2005) revela que a mensuração envolve a atribuição de números a uma variável; tais números devem refletir as características que estão sendo estudadas e, através da amostra, representam uma população. No estudo, as questões

escalares variavam de 1 a 5, com os seguintes níveis: “pouco participativo” a “muito participativo”; “totalmente inadequado” a “totalmente adequado”; “pouco frequente” a “muito frequente”; “discordo totalmente” a “concordo totalmente”; e, de 1 a 6, as questões variam na escala de “até 1 mês” até “nunca” (ANEXO II).

Malhotra (2001) revela que perguntas encadeadas são aquelas cuja ordenação torna uma subordinada à outra.

A próxima seção trata da análise e discussão dos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo, discutem-se os resultados levantados para responder aos objetivos propostos do estudo. O universo da pesquisa são as cooperativas que fazem parte do Sistema OCERGS/SESCOOP/RS em 2017. A amostra conta com 192 cooperativas, sendo que alguns dirigentes não responderam na íntegra as 38 questões, portanto, os dados apresentados nas tabelas totalizam apenas as respostas encontradas em cada questão (N= número de respostas validadas).

A apresentação será dividida em cinco partes: perfil das cooperativas por ramos do cooperativismo; principais práticas de gestão; gestão estratégica; *balanced scorecard* e governança corporativa. Salienta-se que os resultados serão apresentados em blocos, e dentro deles, por ordem do mais ao menos citado ou representativo.

4.1 PERFIL DAS COOPERATIVAS POR RAMOS DO COOPERATIVISMO

Três ramos do cooperativismo chamam a atenção quanto ao número de associados. O primeiro deles é o crédito, que participa com 36 cooperativas, somando o total de 909.876 associados, o que representa 52,48% do número total de associados dos 13 ramos do cooperativismo, conforme a tabela 3. Isso significa uma média de associados por cooperativa de crédito de 25.274 (tabela 3).

Há outros dois ramos, com menor participação, mas ainda assim com números expressivos. Um deles é o da infraestrutura, com 16 cooperativas, que reúnem o total de 466.724 associados, correspondendo a 26,92% do total de associados dos 13 ramos, como mostra a tabela 3. O número médio de associado/cooperativa do ramo da infraestrutura é de 29.170, conforme gráfico 13; o que significa que o ramo da infraestrutura tem maior número de associados/ cooperativa do que o ramo crédito, e apresenta média geral mais alta de todos os ramos e superior à media total geral, que é de 9.030 associados/ cooperativa.

O terceiro ramo é o agropecuário, e conta com 71 cooperativas na pesquisa, com o total de 243.414 associados e representando 14,04% do total de associados/ cooperativa, alcançando uma média por cooperativa de 3.428 associados (tabela 3).

Com base na pesquisa, constata-se que os únicos ramos que ultrapassaram muito a média geral de associados por ramo do cooperativismo são da infraestrutura – 29.170 e o crédito –

25.274 associados/ cooperativa. Assim sendo, com exceção das cooperativas de infraestrutura e de crédito, os demais ramos apresentam um número médio inferior a média geral, que é de 9.030 associados/ cooperativa (tabela 3).

Tabela 3 – Cooperativas (Nº e %), associados (Nº e %) e média de associados das cooperativas participantes da pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho (Nº)

RAMOS DO COOPERATIVISMO	COOPERATIVAS			ASSOCIADOS		MÉDIA DE ASSOCIADOS DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA POR RAMOS DO COOPERATIVISMO (Nº)
	TOTAL COOPERATIVAS RGS 2017 (Nº)	COOPERATIVAS PARTICIPANTES PESQUISA (Nº)	PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NA PESQUISA (%)	ASSOCIADOS DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA (Nº)	PARTICIPAÇÃO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA (%)	
Crédito	87	36	41,38	909.876	52,48	25.274
Infraestrutura	21	16	76,19	466.724	26,92	29.170
Agropecuário	113	71	62,83	243.414	14,04	3.428
Educacional	15	10	66,67	50.799	2,93	5.080
Transporte	42	18	42,86	24.586	1,42	1.366
Habitacional	17	4	23,53	22.319	1,29	5.580
Saúde	55	20	36,36	5.422	0,31	271
Consumo	7	3	42,86	4.739	0,27	1.580
Trabalho	21	9	42,86	3.843	0,22	427
Mineração	1	1	100,00	1.600	0,09	1.600
Especial	2	2	100,00	223	0,01	112
Produção	7	1	14,29	123	0,01	123
Turismo e Lazer	2	1	50,00	8	0,00	8
TOTAL	390	192	49,23	1.733.676	100,00	9.030

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Os ramos crédito e agropecuário representam, respectivamente, 34,37% e 33,52%, e juntos formam 67,89% do número total de colaboradores dos 13 ramos do cooperativismo, dados apresentados na tabela 4.

No ramo da mineração, a média atinge o número de 18.075 colaboradores/ cooperativa, sendo que esse ramo possui apenas uma cooperativa, como mostra a tabela 4. A média total geral por ramo ficou em 421 colaboradores/ cooperativa. Portanto, além do ramo mineração, também se encontram acima da média geral os ramos produção (1.685) e crédito (772).

Tabela 4 – Cooperativas (Nº e %), colaboradores (Nº e %) e média de colaboradores das cooperativas participantes da pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho (Nº)

RAMOS DO COOPERATIVISMO	COOPERATIVAS			COLABORADORES		MÉDIA DE COLABORADORES DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA POR RAMOS DO COOPERATIVISMO (Nº)
	TOTAL COOPERATIVAS RGS 2017 (Nº)	COOPERATIVAS PARTICIPANTES PESQUISA (Nº)	PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NA PESQUISA (%)	COLABORADORES DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA (Nº)	PARTICIPAÇÃO DO NÚMERO DE COLABORADORES DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA (%)	
Crédito	87	36	41,38	27.808	34,37	772
Agropecuário	113	71	62,83	27.115	33,52	382
Mineração	1	1	100,00	18.075	22,34	18.075
Saúde	55	20	36,36	2.980	3,68	149
Trabalho	21	9	42,86	2.700	3,34	300
Produção	7	1	14,29	1.685	2,08	1.685
Educacional	15	10	66,67	473	0,58	47
Habitacional	17	4	23,53	26	0,03	7
Transporte	42	18	42,86	14	0,02	1
Especial	2	2	100,00	7	0,01	4
Infraestrutura	21	16	76,19	6	0,01	0
Consumo	7	3	42,86	6	0,01	2
Turismo e Lazer	2	1	50,00	5	0,01	5
TOTAL	390	192	49,23	80.900	100,00	421

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Quanto ao faturamento, os resultados da pesquisa demonstraram que dois ramos despontam em relação aos demais: o agropecuário e o crédito. O primeiro, com faturamento anual total de R\$ 10.733.227.409 referente a 71 cooperativas, representando 60,59% do valor total dos ramos. O segundo, o crédito, com faturamento anual total de R\$ 3.769.566.686 relativo a 36 cooperativas, correspondendo a 21,28% do total. Esses ramos somados representam os maiores faturamentos das cooperativas gaúchas, totalizando 81,87% do total dos ramos (tabela 5).

O faturamento médio anual das cooperativas do Rio Grande do Sul é de R\$ 92.266.989. Os ramos que se destacam nesse quesito são o turismo e lazer (R\$ 1.100.000.000), agropecuário (R\$ 151.172.217) e o crédito (R\$ 104.710.186), como mostra a tabela 5.

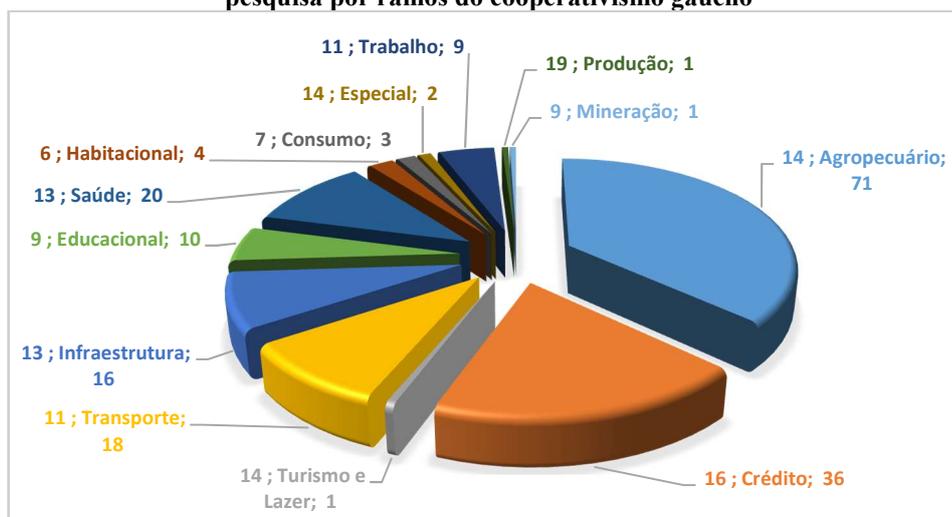
Tabela 5 – Cooperativas (Nº e %), faturamento anual total (R\$) e participação (%) do faturamento anual total das cooperativas participantes da pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho

RAMOS DO COOPERATIVISMO	COOPERATIVAS			FATURAMENTO		MÉDIA DO FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES NA PESQUISA POR RAMOS DO COOPERATIVISMO (Nº)
	TOTAL COOPERATIVAS RGS 2017 (Nº)	COOPERATIVAS PARTICIPANTES PESQUISA (Nº)	PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS NA PESQUISA (%)	FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA (Nº)	PARTICIPAÇÃO DO FATURAMENTO DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA (%)	
Agropecuário	113	71	62,83	10.733.227.409	60,59	151.172.217
Crédito	87	36	41,38	3.769.566.686	21,28	104.710.186
Turismo e Lazer	2	1	50,00	1.100.000.000	6,21	1.100.000.000
Transporte	42	18	42,86	581.369.696	3,28	32.298.316
Infraestrutura	21	16	76,19	581.369.696	3,28	36.335.606
Educacional	15	10	66,67	296.778.000	1,68	29.677.800
Saúde	55	20	36,36	249.468.885	1,41	12.473.444
Habitacional	17	4	23,53	215.100.000	1,21	53.775.000
Consumo	7	3	42,86	128.000.000	0,72	42.666.667
Especial	2	2	100,00	38.000.000	0,21	19.000.000
Trabalho	21	9	42,86	21.251.563	0,12	2.361.285
Produção	7	1	14,29	1.000.000	0,01	1.000.000
Mineração	1	1	100,00	130.000	0,00	130.000
TOTAL	390	192	49,23	17.715.261.934	100,00	92.266.989

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

O tempo médio total de trabalho dos dirigentes nas cooperativas é de 13 anos. O setor produção apresentou tempo médio de 19 anos de trabalho por cooperativa; e o ramo crédito de 16 anos por cooperativa. Já os ramos agropecuário, turismo e lazer e especial revelaram tempo médio de 14 anos cada. Os demais ramos tiveram médias iguais ou inferiores à média geral de tempo de trabalho, como apresentado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Tempo médio (ANOS) de trabalho na cooperativa e cooperativas participantes (Nº) na pesquisa por ramos do cooperativismo gaúcho



Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

As práticas de gestão serão detalhadas na próxima seção.

4.2 PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO

Observa-se que, das ferramentas de gestão utilizadas pelas cooperativas, as três mais citadas foram: gestão estratégica (66,67%), correspondendo a 128 cooperativas; o *balanced scorecard* (66,15%), utilizado por 127 cooperativas e a governança corporativa (47,92%), mencionada por 92 cooperativas (tabela 6).

Tabela 6 - Participação do uso das ferramentas de gestão nas cooperativas gaúchas (%)

Ferramentas de acompanhamento de gestão utilizados	Cooperativas (Nº)	Participação por cooperativa (%)
Gestão Estratégica	128	66,67
BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	127	66,15
Governança Corporativa	92	47,92
Gestão por Competências	88	45,83
CRM	63	32,81
Outros	26	13,54

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

O bloco denominado gestão estratégica, como apresenta a tabela 7, mostra que quase em sua totalidade, os dirigentes das cooperativas do RS sentem orgulho da imagem da organização, correspondendo a 98,95% da pesquisa (188 cooperativas). O mesmo percentual se repete com relação à afirmação de que os processos que a cooperativa oferece, contribuem para o bom desempenho operacional no dia a dia. A afirmação referente à satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos alcança 98,43%, correspondente a 188 dirigentes de cooperativas.

Tabela 7 - Procedimentos da gestão estratégica: cooperativas gaúchas (Nº) e sua participação (%)

Procedimentos	Sim		Não	
	Cooperativas (Nº)	Participação das cooperativas (%)	Cooperativas (Nº)	Participação das cooperativas (%)
Sente orgulho da imagem da cooperativa	188	98,95	2	1,05
Os processos que a cooperativa oferece contribuem para o bom desempenho operacional no dia a dia	188	98,95	2	1,05
Os clientes se sentem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos	188	98,43	3	1,57
Possui assessorias	154	87,50	22	12,50
Possui organograma	164	85,86	27	14,14
Realiza orçamento anual	159	83,68	31	16,32
Os resultados do planejamento estratégico são documentados	150	79,37	39	20,63
Possui declaração escrita de seus princípios ou valores	148	77,49	43	22,51
Elabora planejamento estratégico formal	146	76,84	44	23,16
Possui declaração escrita de sua missão	136	71,20	55	28,80
Tem mapa estratégico formal	128	67,02	63	32,98
Possui declaração escrita de sua visão de futuro	116	60,73	75	39,27

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Com relação às assessorias, vários tipos foram citados, sendo as mais frequentes a assessoria jurídica, utilizada por 114 cooperativas (67,46%), e a assessoria contábil, citada por 76 cooperativas (44,97%). As demais assessorias representam percentuais menores.

Quanto ao tempo necessário para elaborar o planejamento estratégico, verifica-se que varia de 2 semanas a 2 meses em 91 cooperativas, o que corresponde a 57,23%. A segunda escala mais representativa percentualmente é a de 3 a 5 meses, retratando 15,09% e correspondendo a 24 cooperativas. Assim, percebe-se que 72,32% dos dirigentes das cooperativas levam entre 2 semanas e 5 meses para elaborar o PE, conforme a tabela 8.

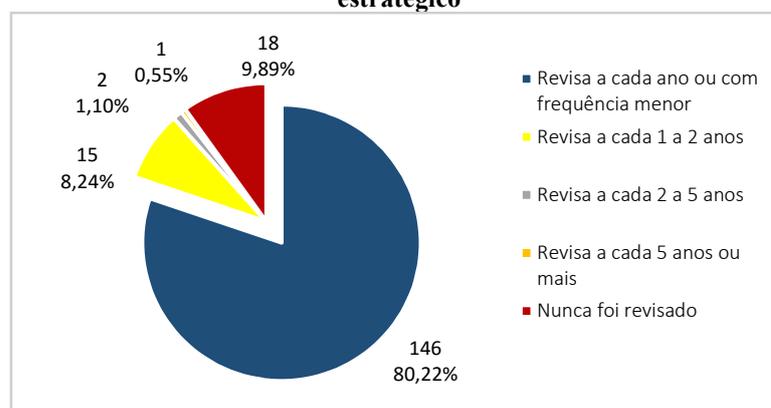
Tabela 8 - Tempo para elaboração do planejamento estratégico nas cooperativas gaúchas

Tempo de elaboração do planejamento estratégico	Cooperativas (Nº)	Participação das cooperativas (%)
De 2 semanas a 2 meses	91	57,23
De 3 meses a 5 meses	24	15,09
Até 1 semana	20	12,58
De 6 meses a 11 meses	12	7,55
Acima de 12 meses	10	6,29
Não tem PE	2	1,26
Total	159	100

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

A maior parte das cooperativas (146) revisa seu PE anualmente, ou com menor frequência (80,22%) como apresentado no gráfico 14.

Gráfico 14 – Cooperativas (Nº) e participação (%) que as cooperativas gaúchas revisam seu planejamento estratégico



Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Quanto à participação nas decisões estratégicas da cooperativa, a graduação na escala variou de 1 a 5, onde 1 é “pouco participativo” e 5 é “muito participativo”. A maior média de participação é dos associados, com 4,11, seguido por clientes, com média de 3,15 (tabela 9).

Tabela 9 - Grau de participação dos stakeholders nas decisões estratégicas das cooperativas gaúchas

Stakeholders	Média de participação (escala)
Associados	4,11
Clientes	3,15
Fornecedores	2,34
Sociedade	2,24

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

O resultado apresentado na tabela 10, em uma graduação de 1 a 5, em que 1 é “totalmente inadequado” e 5 é “totalmente adequado”, mostra que o processo de comunicação

das decisões (média 4,39) está adequado. Assim como está adequada a sistemática de implantação dos planos de ação para novos investimentos na cooperativa (3,99).

Tabela 10 - Grau de participação nos processos de comunicação das decisões e implementação dos planos de ação para novos investimentos nas cooperativas gaúchas

Ações	Média de adequação (escala)
Existe um processo de comunicação das decisões (reuniões, relatórios, comunicados, etc) na cooperativa	4,39
Existe uma sistemática para implementação dos planos de ação para novos investimentos na cooperativa	3,99

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Conforme os resultados da pesquisa, as ações mais utilizadas pelas cooperativas para obter vantagem competitiva em produtos e serviços estão relacionadas primeiramente a passar uma imagem positiva para os clientes: de gestão ética, transparente, democrática e participativa; e, também oferecer produtos de qualidade e preço. Todas essas ações foram classificadas com média geral como “adequadas”, e variaram de “pouco frequente” (1) a “muito frequente” (5). Aparecem com médias altas ações como: passar a imagem ética (4,85), passar a imagem de uma gestão transparente (4,81), passar a imagem de uma gestão democrática (4,79) e passar a imagem de uma gestão participativa (4,71). Depois vêm a preocupação com a qualidade dos produtos (4,69) e o preço justo (4,56), como mostra a tabela 11.

O IBGC (2015b) reforça que os fatores determinantes para a formação de um ambiente ético são resultados das lideranças e do comprometimento dos administradores e demais executivos. O Instituto sugere ainda que cada agente de governança, antes de assumir um ou mais papéis, deve observar direitos, deveres e responsabilidades a ele associados, de modo a atuar com independência, diligência e proatividade.

Tabela 11 - Grau de frequência de adoção de ações para obter vantagem competitiva nos produtos e serviços das cooperativas gaúchas (ESCALA)

Ações	Média de adequação (escala)
Passar a imagem de uma gestão ética	4,85
Passar a imagem de uma gestão transparente	4,81
Passar a imagem de uma gestão democrática	4,79
Passar a imagem de uma gestão participativa	4,71
Oferecer produtos de qualidade	4,69
Oferecer preço justo	4,56
Passar a imagem de sustentabilidade social, econômica e ambiental	4,52
Prestar conta além do exigido por lei (balanço social)	4,51
Oferecer produtos com preocupação na responsabilidade social	4,42
Relacionamento próximo com os associados	4,40
Marca sólida e reconhecida no mercado	4,36
Reunião periódica de Governança	4,36
Oferecer produtos com valor agregado	4,35
Reunião periódica para acompanhamento dos planos de ação	4,27
Reunião periódica de gestão estratégica	4,13
Oferecer produtos recomendados e ecologicamente comprovados	4,13
Agregação de renda junto a comunidade	4,07
Divulgação dos diferenciais da cooperativa	3,95
Outros	2,00

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

A frequência com que as ações de valorização dos colaboradores e cooperados são adotadas apresentam variação que vai de “pouco frequente” (1) a “muito frequente” (5). Dentre as ações mais adotadas pelas cooperativas para valorizar os cooperados, está o retorno dos resultados ao cooperado (4,16); e a mais utilizada pelas cooperativas para valorizar os colaboradores é a política clara e transparente de cargos e salários (4,11). Portanto, não há grandes discrepâncias entre as ações com as maiores médias, conforme apresentadas acima, quanto a valorização dos colaboradores e cooperados, conforme tabela 12.

Tabela 12 - Grau de frequência que as ações são adotadas para valorizar colaboradores e cooperados nas cooperativas gaúchas (ESCALA)

Ações	Média de frequência (escala)
Retorno dos resultados ao cooperado	4,16
Política clara e transparente de cargos e salários	4,11
Distribuição de sobras	4,02
Participação nos resultados	4,00
Treinamentos técnicos	3,95
Obter reconhecimento pelo trabalho de qualidade do colaborador	3,87
Remuneração variável aos colaboradores	3,85
Treinamentos operacionais	3,83
Benefícios além dos exigidos pela legislação (vale-transporte)	3,79
Agregação de valor que a cooperativa gera nas comunidades	3,78
Treinamentos para os gestores	3,70
Assistência técnica para associados	3,67
Pagar por qualidade a produção do associado	3,61
Seguro (como vida, moradia, carro, viagem, etc).	3,59
Parcerias com instituições que tragam descontos para compras de produtos e serviços para os associados	3,51
Programa de formação de novos líderes	3,33
Outros	3,00
Dias de campo	2,96
Auxílio estudos (cursos, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado)	2,92
Empréstimo	2,61
Treinamentos para os familiares dos associados	2,50
Auxílio creche	2,24

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

4.4 *BALANCED SCORECARD*

Na pesquisa, foram indagados quatro pontos que graduam de “totalmente inadequado” (1) a “totalmente adequado” (5); na visão dos dirigentes, as afirmações receberam as seguintes médias: objetivos estratégicos da cooperativa bem definidos (4,24); objetivos estratégicos da cooperativa acessíveis a qualquer pessoa (4,09); a cooperativa traduz a missão, visão, princípios e estratégia em objetivos e indicadores de desempenho (4,06); e é possível acompanhar visualmente como as estratégias estão evoluindo em relação às metas (3,91). Pode-se concluir que os itens de detalhamento do BSC (missão, visão, princípios, estratégia, objetivos e mapas estratégicos) estão adequados (tabela 13).

Tabela 13 - Missão, visão, princípios, estratégia, objetivos e mapas estratégicos das cooperativas gaúchas (ESCALA)

Detalhamento do BSC	Média de adequação (escala)
Os objetivos estratégicos da cooperativa estão bem definidos.	4,24
Os objetivos estratégicos da cooperativa são acessíveis a qualquer pessoa.	4,09
A cooperativa traduz a missão, visão, princípios e a estratégia em objetivos e indicadores de desempenho.	4,06
É possível acompanhar visualmente (mapas estratégicos) como as estratégias estão evoluindo em relação à(s) meta(s).	3,91

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Pode-se observar na tabela 14 que os meios utilizados pelas cooperativas para comunicar e prestar contas são as assembleias (96,35%). Explica-se essa grande participação por conta da exigência preconizada pela lei nº 5.764/ 1971 - capítulo IX, que a qualifica como órgão supremo da sociedade cooperativa (BRASIL/ PLANALTO, 1971). As reuniões dos Conselhos de Administração (93,75%) e do Conselho Fiscal (90,63%) também são partes integrantes das práticas de prestação de contas e governança.

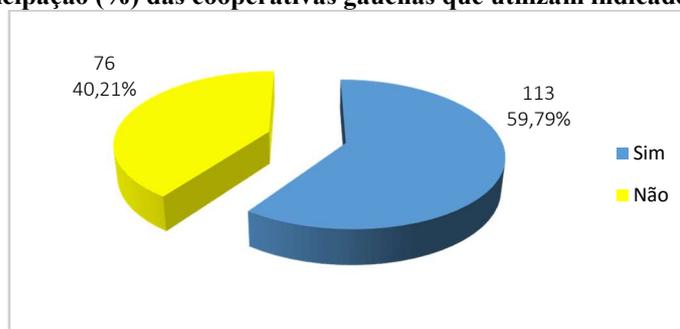
Tabela 14 - Meios de comunicação e prestação de informações das cooperativas gaúchas aos cooperados e colaboradores (Nº e %)

Meios utilizados para comunicação e prestação de informações	Cooperativas (Nº)	Participação das cooperativas (%)
Assembleias	185	96,35
Reuniões do Conselho de Administração	180	93,75
Reuniões do Conselho Fiscal	174	90,63
Relatório de Gestão	164	85,42
Contato telefônico	158	82,29
Reuniões anuais	156	81,25
E-mail	151	78,65
Documentos impressos	151	78,65
Balanço Social	150	78,13
Reuniões das lideranças	148	77,08
Mural	138	71,88
Site	129	67,19
Reuniões do Conselho Consultivo	119	61,98
Pré-assembleias	109	56,77
Facebook	109	56,77
Educação cooperativa	108	56,25
Whatsapp	102	53,13
Rádio	101	52,60
Jornal	99	51,56
Releases para imprensa	94	48,96
SMS	89	46,35
Revista	47	24,48
Linked In	24	12,50
Outros	6	3,10

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Quanto à utilização de indicadores de desempenho para gerenciar seu negócio, 113 dirigentes responderam afirmativamente, representando 59,79% (gráfico 15).

Gráfico 15 - Participação (%) das cooperativas gaúchas que utilizam indicadores de desempenho



Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas foram avaliados pelos dirigentes em quatro perspectivas: indicadores financeiros, indicadores dos clientes, indicadores dos processos internos e indicadores de aprendizado e crescimento. Questionou-se sobre a frequência com que são medidos, através de uma escala nominal variando de 1 = “até 1 mês” a 6 = “nunca”.

Em relação aos indicadores financeiros, verifica-se que o “índice geral de inadimplência” é utilizado por 100% das cooperativas (190 cooperativas) apresentando frequência em todos os intervalos de tempo. O “resultado líquido/ faturamento bruto mensal” é utilizado por 98,4% (185) das cooperativas e medido numa frequência de “até 1 mês” por 75,5% das cooperativas. Seguido pelos indicadores “índice geral de margem bruta/ receita líquida”, (138 cooperativas e 73%) e o “índice de despesa operacional/ receita líquida” usados por 72,6% das cooperativas (138) com a mesma frequência de avaliação, de “até 1 mês” (tabela 15).

Tabela 15 - Frequência de uso dos indicadores financeiros pelas cooperativas gaúchas (FR e %)

Indicador Financeiro	Até 1 mês		De 2 a 6 meses		De 7 meses a 1 ano		De 2 a 5 anos		6 anos ou mais		Total de cooperativas de "até 1 mês" e "6 anos ou mais"		Nunca		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Índice geral de inadimplência	132	69,5	16	8,4	32	16,8	3	1,6	7	3,7	190	100,0	0	0,0	190	100
Índice geral da margem bruta/ receita líquida	138	73,0	14	7,4	31	16,4	4	2,1	2	1,1	189	100,0	0	0,0	189	100
Margem de Sobras Líquidas (sobras líquidas/ receita)	128	67,4	14	7,4	44	23,2	2	1,1	0	0,0	188	99,1	2	1,1	190	100
Índice de encargos financeiros/ receita líquida	137	72,1	19	10,0	27	14,2	3	1,6	0	0,0	186	97,9	4	2,1	190	100
Índice de despesa operacional/ receita líquida	138	72,6	15	7,9	31	16,3	2	1,1	0	0,0	186	97,9	2	2,1	188	100
Resultado líquido/ faturamento bruto mensal)	142	75,5	16	8,5	25	13,3	2	1,1	0	0,0	185	98,4	3	1,6	188	100
Índice de Liquidez Corrente (ativo)	115	61,2	17	9,0	49	26,1	3	1,6	1	0,5	185	98,4	3	1,6	188	100
Índice de faturamento/ despesas	137	73,7	18	9,7	29	15,6	1	0,5	0	0,0	185	99,5	1	0,5	186	100
ROE (sobras líquidas/ patrimônio líquido)	117	62,6	21	11,2	40	21,4	4	2,1	0	0,0	182	97,3	5	2,7	187	100
Índice de Liquidez Imediata (disponível/ passivo circulante)	111	59,7	20	10,8	49	26,3	1	0,5	1	0,5	182	97,8	4	2,2	186	100
Índice de liquidez geral = (ativo circulante +	102	54,2	22	11,7	53	29,0	4	2,1	1	0,5	182	97,5	4	2,1	186	100
Rentabilidade (retorno/ capital empregado)	131	70,8	16	8,6	32	17,3	2	1,1	0	0,0	181	97,8	4	2,2	185	100
Retorno/ valor dos ativos	126	67,4	17	9,1	36	19,3	1	0,5	0	0,0	180	96,3	7	3,7	187	100
Nível de endividamento (total passivo/ total ativo)	109	58,3	18	9,6	49	26,2	3	1,6	0	0,0	179	95,7	8	4,3	187	100
Margem operacional (resultado operacional/ receita líquida das vendas)	123	66,5	14	7,6	39	21,1	3	1,6	0	0,0	179	96,8	6	3,2	185	100
Custos fixos/ vendas	129	68,6	14	7,4	33	17,6	2	1,1	0	0,0	178	94,7	10	5,3	188	100
Ticket médio (faturamento/ volume de vendas)	134	72,4	16	8,6	27	14,6	1	0,5	0	0,0	178	96,1	7	3,8	185	100
Receita gerada por novos produtos e/ou serviços	122	65,9	21	11,4	33	17,8	1	0,5	0	0,0	177	95,6	8	4,3	185	100
Custos variáveis/ vendas	128	69,6	11	6,0	34	18,5	2	1,1	0	0,0	175	95,2	9	4,9	184	100
Custos unitários (de produção por cada negócio)	123	67,2	13	7,1	35	19,1	2	1,1	0	0,0	173	94,5	10	5,5	183	100
Índice de associados/ total de produtores da área de ação	119	65,0	15	8,2	35	19,1	3	1,6	1	0,5	173	94,4	10	5,5	183	100
Índice de satisfação do cooperado com a comercialização	101	54,6	17	9,2	44	23,8	10	5,4	0	0,0	172	93,0	13	7,0	185	100
Vendas	132	71,7	8	4,3	29	15,8	2	1,1	0	0,0	171	92,9	13	7,1	184	100
Prazo de recebimento de vendas (recebíveis / receitas anuais /365)	104	57,5	24	13,3	42	23,2	1	0,6	0	0,0	171	94,6	10	5,5	181	100
Custos x custos dos concorrentes	107	58,2	24	13,0	35	19,0	3	1,6	0	0,0	169	91,8	15	8,2	184	100
Índice de cobertura de juros (EBIT/ despesas com juros)	99	54,1	14	7,7	53	29,0	2	1,1	1	0,5	169	92,4	14	7,7	183	100
Índice geral da margem do giro médio do estoque	117	63,6	15	8,2	30	16,3	3	1,6	1	0,5	166	90,2	18	9,8	184	100
Outros. Especifique	7	58,3	0	0,0	2	16,7	1	8,3	0	0,0	10	83,3	2	16,7	12	100

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Os indicadores dos clientes medidos pelas cooperativas com maior frequência se concentram na escala de “até 1 mês”. “Vendas efetivas/ número de contratos” com 57,2% (103 cooperativas) e “número de associados” com 53,5% (100 cooperativas) apresentam o maior percentual neste intervalo. O intervalo “de 7 meses a 1 ano” apresenta o segundo maior percentual de frequência de avaliação variando de 20,6% a 31,0%. O indicador dos clientes utilizado pelo maior número de cooperativas gaúchas (181 e correspondem a 96,8%) é “número de associados” (tabela 16).

Tabela 16 - Frequência de uso dos indicadores dos clientes pelas cooperativas gaúchas (FR e %)

Indicador dos Clientes	Até 1 mês		De 2 a 6 meses		De 7 meses a 1 ano		De 2 a 5 anos		6 anos ou mais		Total de cooperativas de "até 1 mês" e "6 anos ou mais"		Nunca		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Número de associados	100	53,5	21	11,2	58	31,0	2	1,1	0	0,0	181	96,8	6	3,2	187	100
Participação na cooperativa	98	52,7	26	14,0	54	29,0	2	1,1	0	0,0	180	96,8	6	3,2	186	100
Índice de satisfação de associado	95	51,6	25	13,6	46	25,0	4	2,2	1	0,5	171	92,9	13	7,1	184	100
Fatia de mercado	76	41,5	34	18,6	56	30,6	2	1,1	1	0,5	169	92,3	14	7,7	183	100
Custo de manutenção do associado	94	52,2	26	14,4	46	25,6	0	0,0	0	0,0	166	92,2	14	7,8	180	100
Vendas efetivas/ Número de contatos	103	57,2	26	14,4	37	20,6	0	0,0	0	0,0	166	92,2	14	7,8	180	100
Vendas por associado	92	51,1	30	16,7	41	22,8	0	0,0	1	0,6	164	91,2	16	8,9	180	100
Custo de captação de novos associados	92	51,7	20	11,2	45	25,3	2	1,1	0	0,0	159	89,3	19	10,7	178	100
Índice de perda de associados	93	52,2	23	12,9	40	22,5	2	1,1	1	0,6	159	89,3	19	10,7	178	100
Outros. Especifique	2	20,0	1	10,0	3	30,0	0	0,0	0	0,0	6	60,0	4	40,0	10	100

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Os indicadores dos processos internos foram medidos com escala nominal que variou de “até 1 mês” (1) a “nunca” (6). Todos os indicadores dos processos internos apresentam maior frequência de utilização na avaliação dos resultados no intervalo de “até 1 mês”. Os indicadores utilizados com maior frequência pelas cooperativas gaúchas, avaliados “até 1 mês”, são “custos administrativos/ retorno” (corresponde a 59,9% e 109 cooperativas) e “percentual de entregas realizadas no prazo” (corresponde a 55,8% e 101 cooperativas).

O indicador dos processos internos utilizado pelo maior número de cooperativas gaúchas é “sobras para associados” (186 cooperativas), conforme tabela 17.

Tabela 17 - Frequência de uso dos indicadores dos processos internos pelas cooperativas gaúchas (FR e %)

Indicador dos Processos Internos	Até 1 mês		De 2 a 6 meses		De 7 meses a 1 ano		De 2 a 5 anos		6 anos ou mais		Total de cooperativas de "até 1 mês" e "6 anos ou mais"		Nunca		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Sobras para associados	71	38,2	28	15,1	71	38,2	6	3,2	1	0,5	177	95,2	9	4,8	186	100
Custos administrativos/ retorno	109	59,9	26	14,3	39	21,4	1	0,5	1	0,5	176	96,6	6	3,3	182	100
Percentual de entregas realizadas no prazo	101	55,8	30	16,6	35	19,3	1	0,6	1	0,6	168	92,9	13	7,2	181	100
Custo de erros administrativos	96	53,3	27	15,0	43	23,9	1	0,5	1	0,5	168	93,2	12	6,7	180	100
Participação de mercado	96	52,5	23	12,6	45	24,6	0	0,0	2	1,1	166	90,8	17	9,3	183	100
Captação de associados	94	51,4	18	9,8	50	27,3	2	1,1	1	0,5	165	90,1	18	9,8	183	100
Retenção de associados	82	44,8	29	15,8	48	26,2	1	0,5	1	0,5	161	87,8	22	11,5	183	100
Tempo de atendimento de pedidos	91	50,3	24	13,3	39	21,5	0	0,0	1	0,6	155	85,7	26	14,4	181	100
Investimento P&D/ total de investimentos	66	36,5	25	13,8	58	32,0	3	1,7	1	0,6	153	84,6	28	15,5	181	100
Giro de estoque	88	48,1	22	12,0	37	20,2	0	0,0	1	0,5	148	80,8	35	19,1	183	100
Tempo de desenvolvimento	72	40,0	26	14,4	46	25,6	3	1,7	1	0,6	148	82,3	32	17,8	180	100
Percentual de ligações atendidas no S.A.C.	92	50,5	18	9,9	34	18,7	2	1,1	1	0,5	147	80,7	35	19,2	182	100
Outros. Especifique	3	42,9	0	0	1	14,3	0	0,0	0	0,0	4	57,2	3	42,9	7	100

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

O indicador de aprendizado e crescimento utilizado pelo maior número de cooperativas (178) é “rotatividade” e corresponde a 96,7%. Os indicadores de aprendizado e crescimento medidos com maior frequência - até 1 mês - pelas cooperativas do Rio Grande do Sul são “produção” (111 cooperativas e corresponde a 60%) e “receita/ número de colaboradores” (109 cooperativas e corresponde a 59,2%). A escala de medição é a mesma dos indicadores anteriores que as anteriores: entre “até 1 mês” (1) e “nunca” (6) (tabela 18).

Tabela 18 - Frequência de uso dos indicadores de aprendizado e crescimento pelas cooperativas gaúchas (FR e %)

Indicador de Aprendizado e Crescimento	Até 1 mês		De 2 a 6 meses		De 7 meses a 1 ano		De 2 a 5 anos		6 anos ou mais		Total de cooperativas de "até 1 mês" e "6 anos ou mais"		Nunca		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Rotatividade (nº de admissões e demissões)	86	46,7	37	20,1	47	25,5	4	2,2	4	2,2	178	96,7	6	3,3	184	100
Benefícios oferecidos	105	57,1	25	13,6	43	23,4	1	0,5	1	0,5	175	95,1	9	4,7	184	100
Produção (receita/ remuneração por colaborador)	111	60,0	26	14,1	32	17,3	1	0,5	1	0,5	171	92,4	14	7,6	185	100
Receita/número de colaboradores	109	59,2	18	9,8	41	22,3	1	0,5	1	0,5	170	92,3	14	7,6	184	100
Satisfação dos colaboradores	100	54,3	18	9,8	46	25,0	5	2,7	1	0,5	170	92,3	14	7,6	184	100
Retorno sobre a remuneração (produção/ remuneração dos colaboradores)	105	57,1	21	11,4	41	22,3	0	0,0	1	0,5	168	91,3	16	8,7	184	100
Índice de penetração no mercado	95	52,8	26	14,4	43	23,9	2	1,1	1	0,6	167	92,8	13	7,2	180	100
Clima organizacional	80	43,7	19	10,4	52	28,4	14	7,7	1	0,5	166	90,7	17	9,3	183	100
Retenção dos colaboradores	90	48,9	27	14,7	43	23,4	1	0,5	2	1,1	163	88,6	21	11,4	184	100
Número de certificados emitidos	75	42,1	29	16,3	43	24,2	1	0,6	2	1,1	150	84,3	28	15,7	178	100
Outros. Especifique	0	0,0	0	0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	2	40,0	3	60,0	5	100

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

4.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os documentos mais citados pelas cooperativas são: estatuto social (97,89%), relatório de gestão (83,16%), regimento interno geral (81,58%) e regimento eleitoral (81,05%), conforme tabela 19.

Tabela 19 - Participação (%) dos documentos utilizados pelas cooperativas gaúchas

Documentos utilizados pela cooperativa	Participação (%)
Estatuto Social	97,89
Relatório de Gestão	83,16
Regimento Interno Geral	81,58
Regimento Eleitoral	81,05
Regimento Interno do Conselho Fiscal	78,95
Regimento Interno do Conselho de Administração	78,42
Regimento Interno do Cooperado	71,05
Regimento Interno do Conselho Consultivo	66,32
Estrutura Formal	65,79
Código de Ética	65,26
Relatório de Sustentabilidade	63,16
Regulamento de utilização do FATES	63,16
Política de Responsabilidade Socioambiental	63,16
Manual de participação em assembleias	62,11
Código de Conduta	61,05
Manual de Cargos e Salários	61,05
Manual de Governança Corporativa	52,63
Manual de Gerenciamento de Risco	52,63
Mapeamento de Processos	50,53
Planejamento de carreira	34,21
Outros	0,53

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

A respeito dos comitês, que constituem ferramenta importante de governança corporativa, 46,45% das cooperativas não os possuem; e, entre as que possuem, os números não são expressivos. Como se pode verificar na tabela 20, os dirigentes citaram os comitês de cobrança e crédito (26,78%), de governança e gestão (23,50%), gestor (20,77%), e de pessoas (20,22%).

Os comitês têm um papel fundamental na mitigação da assimetria de informações, presentes na relação entre os principais executivos e os conselheiros, além de suavizar conflitos de interesse. O BCB (2009) cita a importância dos comitês e a necessidade de aprofundamento das discussões em assuntos complexos; o IBGC (2015a) faz recomendações sobre a constituição dos mesmos. Via comitês, os conselheiros podem se apropriar dos assuntos mais complexos e fazer recomendações ao CA. Em virtude de quase metade das cooperativas respondentes não estarem adequadas a essa boa prática, há espaço para melhorias.

Tabela 20 - Participação (%) dos comitês nas cooperativas gaúchas

Discriminação	Participação das cooperativas respondentes (%)
Não possui comitês	46,45
Comitê de Cobrança e Crédito	26,78
Comitê de Governança e Gestão	23,50
Comitê Gestor	20,77
Comitê de Pessoas	20,22
Comitê de Riscos	19,13
Comitê de Ética	17,49
Comitê de Associados	17,49
Comitê de Educativo	16,39
Comitê de Relacionamento	14,75
Outros	14,21
Comitê de Despesas	13,11

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Percebe-se que a participação dos associados no Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Conselho Consultivo, Comitês, Direção Estratégica, Gestão Executiva, e são todos superiores a 95,55%. Nota-se, na tabela 21, que são inexpressivos os percentuais de pessoas eleitas, contratadas e outras. Assim sendo, há a boa prática dos associados serem grande maioria nos diferentes órgãos, na maior parte das cooperativas gaúchas.

Os resultados vão ao encontro da teoria que refere que uma boa prática da cooperativa é que tenha um Conselho de Administração eleito pelos cooperados, sem perder de vista as demais partes interessadas (IBGC, 2015a). Ainda, é importante ressaltar que a propriedade difusa das cooperativas é natural (por características próprias, tais como diferentes produtos, tamanhos, faturamento, associados, etc) e a expectativa dos associados torna fundamental o contato entre o CA e o quadro social na governança (BCB, 2009).

Tabela 21 - Participação (%) da composição dos órgãos das cooperativas gaúchas

DISCRIMINAÇÃO	Associados	Eleitos	Contratados	Convidados	Não possui comitês	Outros	TOTAL
Conselho Fiscal	97,94	2,06	-	-	-	-	100,00
Conselho de Administração	97,93	2,07	-	-	-	-	100,00
Conselho Consultivo	97,74	1,89	-	-	0,38	-	100,00
Comitês	96,91	2,70	0,39	-	-	-	100,00
Direção Estratégica	96,91	3,09	-	-	-	-	100,00
Gestão Executiva	95,55	-	4,05	-	-	0,40	100,00

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

As cooperativas enviam convocação das assembleias diretamente aos associados (85,03%) e existe um canal para que os cooperados possam pedir informações ao Conselho de Administração e/ou Diretoria (82,42%). Chama-se a atenção para o fato de que, caso haja acúmulo dos cargos do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor-Presidente, os conselheiros independentes devem assumir maior protagonismo nas discussões (IBGC, 2015b). Na presente pesquisa verifica-se que em 54,01% das cooperativas gaúchas, há a separação destas duas figuras, como apresentado na tabela 22. Enquanto, na pesquisa de Costa, Chaddad e Azevedo (2012) em 77 cooperativas agropecuárias brasileiras, foi 38% da amostra que apresentou separação entre as figuras do "Presidente do Conselho de Administração" e do "Diretor Presidente".

Tabela 22 - Procedimentos da governança corporativa nas cooperativas gaúchas (%)

Procedimentos	Sim	Não
A cooperativa envia convocação das assembleias diretamente aos associados?	85,03	14,97
Existe um canal para os cooperados pedirem informações para o Conselho de Administração e/ou Diretoria?	82,42	17,58
Possui auditoria externa?	71,28	28,72
A cooperativa tem portal de governança com as atas disponíveis aos associados?	67,74	32,26
A cooperativa realiza pré-assembleias?	60,96	39,04
Possui auditoria interna?	55,61	44,39
Existe separação de cargos do "Diretor Presidente" e do "Presidente do Conselho de Administração"?	54,01	45,99
A cooperativa possui cooperados agrupados em núcleos?	47,34	52,66
A cooperativa oferece transporte para que o associado participe das assembleias?	27,13	72,87
Existe conflito de interesse entre associados e diretoria, comitês e conselheiros?	25,67	74,33

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Dentre os órgãos das cooperativas que são bons, eficientes, e realizam bem suas atribuições, a gestão executiva e o Conselho de Administração ficaram com as maiores médias nas cooperativas do RS – 4,53 e 4,48, respectivamente, em que 1 equivale a “discordo

totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. Entretanto, é possível afirmar que os dirigentes acreditam que todos os órgãos de gestão são eficientes, segundo resultados da tabela 23.

Tabela 23 – Escala média de concordância da eficiência dos órgãos das cooperativas gaúchas

Órgãos da cooperativa	Média de concordância (escala)
Gestão Executiva	4,53
Conselho de Administração	4,48
Conselho Fiscal	4,47
Diretoria Estratégica	4,46
Conselho Consultivo	4,35

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

A adequada adoção dos princípios da governança corporativa resultam em um clima de confiança tanto internamente, quanto nas relações com terceiros (IBGC, 2015b); esses princípios foram medidos segundo o grau de concordância, com 1 representando “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”. Os resultados são apresentados na tabela 24.

O princípio de governança corporativa de maior concordância entre os gestores foi “prestação de contas”, seguido por “transparência”. Todos os princípios avaliados apresentaram médias de concordância superiores a 4, que é excelente; com exceção da existência de “políticas ou atitudes discriminatórias veladas”, que apresentou média 3,32, mas que é uma boa média. Ressalta-se que os dirigentes concordam com as afirmações sobre os princípios da governança.

Tabela 24 - Princípios da governança corporativa nas cooperativas gaúchas

Transparência	Média (escala)
A transparência não se restringe somente ao desempenho econômico-financeiro.	4,55
Informam as partes interessadas, não apenas o que é obrigação legal, assim como fatores intangíveis.	4,46
Equidade	Média (escala)
O tratamento para todos os associados, colaboradores, parceiros e fornecedores é justo e igualitário.	4,57
Há políticas ou atitudes discriminatórias veladas.	3,32
Prestação de contas	Média (escala)
A prestação de contas é transparente e imparcial.	4,72
A prestação de contas reflete fidedignamente a realidade da cooperativa.	4,75
Responsabilidade corporativa	Média (escala)
A cooperativa possui práticas sustentáveis de ordem social e ambiental.	4,26

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

Os associados têm acesso à prestação de contas principalmente através de assembleias (88,83%) e de pré-assembleias (9,04%), como mostra a tabela 25. A teoria reforça que os sócios devem participar das assembleias de forma diligente e informada; eles têm responsabilidades para com a organização e devem exercer seu direito de voto no melhor interesse dela. Os administradores devem utilizar as assembleias para a efetiva prestação de contas, a fim de permitir que os sócios avaliem o desempenho da organização (IBGC, 2015a).

Tabela 25 - Participação do acesso a prestação de contas pelos associados nas cooperativas gaúchas

Órgãos de prestação de contas	Participação de respostas (%)
Assembleias	88,83
Pré-assembleias	9,04
Outros	2,13
TOTAL	100,00

Fonte: Pesquisa
Elaboração: Autora

5 CONCLUSÕES

As cooperativas são entes econômicos cuja importância é reconhecida por instituições internacionais, como a Aliança Cooperativa Internacional, a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, assim como por organizações nacionais, como o Banco Central do Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, entre outras.

A teoria relacionada ao tema central, governança corporativa, se mostrou adequada ao tema nas cooperativas: conceitos, agentes, princípios, pesquisas em governança, relação entre governança corporativa e gestão.

As cooperativas brasileiras e as gaúchas apresentaram, entre 2001 e 2016, evoluções significativas no número de associados e colaboradores, bem como uma perspectiva a curto, médio e longo prazo promissoras.

Quanto ao objetivo geral do estudo, consistiu em identificar as práticas de gestão e governança corporativa utilizadas pelas cooperativas gaúchas do sistema OCERGS/SESCOOP/RS. Para alcançar esse objetivo, foi desenvolvida a fundamentação teórica, que envolveu história e conceitos do cooperativismo, gestão estratégica, *balanced scorecard* e governança corporativa. Posteriormente foi realizada a pesquisa de campo e, por fim, a análise dos dados, ambos foram muito bem sucedidos.

Quanto às principais práticas de gestão e governança corporativa nas cooperativas gaúchas foram encontradas as seguintes: os associados são os principais *stakeholders* nas decisões estratégicas das cooperativas e principais membros do Conselho Fiscal (97,94%), do Conselho de Administração (97,93%), do Conselho Consultivo (97,74%), dos Comitês (96,91%), da Direção Estratégica (96,91%) e da Gestão Executiva (95,55%); há separação entre os cargos "Presidente do Conselho de Administração" e "Diretor Presidente" em 54,01% das cooperativas gaúchas; 46,45% delas não possuem comitês; estão alinhadas aos princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa; o foco das cooperativas é passar a imagem de gestão ética, transparente, democrática e participativa, assim como entregar produtos de qualidade e preço justo; as cooperativas possuem auditoria externa (71,28%) e interna (55,61%); possuem portal de governança com atas disponíveis aos associados (67,74%) e os dirigentes sentem orgulho em pertencer à instituição (98,95%).

Dentre as práticas encontradas na pesquisa, salienta-se que as ações de governança vêm avançando. Se compararmos um dos itens levantados na pesquisa com o estudo de Costa,

Chaddad e Azevedo (2012), revelou-se neste estudo que em 54,01% das cooperativas gaúchas o "Presidente do Conselho de Administração" e o "Diretor Presidente" (executivo) não exercem a mesma função; sendo que na pesquisa dos autores realizada em 77 cooperativas agropecuárias brasileiras, ramo expressivo do cooperativismo, este número representou 38% da amostra.

Existem várias práticas de governança importantes para o sucesso das cooperativas, entretanto, a base está na alta administração e nos controles internos. O papel de liderança positiva do Diretor Presidente, a atuação efetiva do quadro de diretores, bons controles internos e a proatividade dos Conselhos de Administração e Fiscal. Além disto, constatou-se a existência de maiores níveis de governança em regiões culturalmente mais adaptadas aos preceitos do cooperativismo, assim como cooperativas mais eficientes em governança, têm melhores resultados.

Comprovou-se ainda, que as ações de gestão e governança se entrelaçam, pois a primeira planeja, executa, controla e age sobre os programas do dia a dia, e a segunda direciona, monitora e avalia políticas, práticas e planos de gestão. Entretanto, mesmo com algumas práticas de governança e gestão presentes nas cooperativas, percebe-se que falta implantar, em muitas delas, o sistema de governança corporativa e gestão, de acordo com os códigos, dentre eles, o das melhores práticas de governança, conduta e ética. Quanto aos dados encontrados, pode-se verificar que 128 cooperativas gaúchas (66,67%) implantaram o processo de gestão estratégica; 127 cooperativas (66,15%) utilizam *balanced scorecard* e 92 cooperativas (47,92%) adotaram a governança corporativa.

Ainda com relação às práticas de governança corporativa, obteve-se os seguintes resultados: o instrumento mais utilizado nas cooperativas é o estatuto social; e a prestação de contas é realizada principalmente nas assembleias, para as quais os associados recebem convocação direta (edital e convite).

Todos os órgãos da cooperativa - que são compostos em sua maioria por associados - realizam bem, ou com eficiência, suas atividades para uma boa governança. São eles: Gestão Executiva, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Direção Estratégica e Conselho Consultivo. Contudo, a maior parte das cooperativas não possui comitês.

Dos quatro princípios da governança corporativa, todas as médias foram elevadas, sendo que a escala variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). E as médias mais altas de cada um deles foram:

- Prestação de contas: a prestação de contas é transparente e imparcial (4,72);
- Equidade: o tratamento para todos (associados, colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores) é justo (íntegro) e igualitário (4,57);

- Transparência: não se restringe somente ao desempenho econômico e financeiro (4,55);
- Responsabilidade corporativa: a cooperativa possui práticas de ordem social e ambiental (4,26).

Através dos resultados encontrados, percebe-se que a grande maioria das cooperativas possui planejamento estratégico (76,84%, ou seja, 146 cooperativas) e o revisa a cada ano ou com frequência menor.

A principal ação para valorizar os associados é o retorno dos resultados; a mais relevante para valorizar o colaborador é a política clara e transparente de cargos e salários. Segundo os dirigentes, as ações direcionadas aos clientes mais utilizadas pelas cooperativas, para obter vantagem competitiva em produtos e serviços, estão relacionadas primeiramente a passar uma ideia positiva para os clientes e, em segundo lugar, há a preocupação com a qualidade e o preço dos produtos.

Também foram atingidos os objetivos específicos inicialmente propostos: identificar o perfil das cooperativas por ramos do cooperativismo, levantar os indicadores de desempenho mais utilizados e a frequência com que são medidos em cada perspectiva – financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. A pesquisa também possibilitou conhecer as ferramentas de gestão que as cooperativas do Rio Grande do Sul estão utilizando.

Quanto ao mapeamento do perfil por ramos do cooperativismo, pode-se observar que, em se tratando de “número de associados”, “número de colaboradores”, “número de cooperativas”, “faturamento anual” e “tempo de trabalho na cooperativa” os ramos que se destacam em todos os quesitos são o agropecuário e o crédito.

Quanto ao “número de associados” os ramos que mais se destacam são: crédito, infraestrutura e agropecuário. Com relação ao “número de colaboradores” os ramos de destaque são crédito, agropecuário e mineração. Com relação ao quesito “faturamento” os ramos que despontam são agropecuário, crédito, turismo e lazer. Produção, crédito, agropecuário, especial, turismo e lazer se destacam quanto ao “tempo de trabalho nas cooperativas”. E, por fim, em “número de cooperativas” se destacam agropecuário, crédito e saúde.

Com relação ao objetivo específico, os indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas do RS, foram medidos com escala que variou entre “até 1 mês” (1) e “nunca” (6).

Em relação aos indicadores financeiros, verifica-se que o “índice geral de inadimplência” é utilizado por 100% das cooperativas (190 cooperativas) apresentando frequência em todos os intervalos de tempo. O “resultado líquido/ faturamento bruto mensal” é utilizado por 98,4% (185) das cooperativas e medido numa frequência de “até 1 mês” por 75,5%

das cooperativas. Seguido pelos indicadores “índice geral de margem bruta/ receita líquida”, (138 cooperativas e 73%) e o “índice de despesa operacional/ receita líquida” usados por 72,6% das cooperativas (138) com a mesma frequência de avaliação, de “até 1 mês”.

Os indicadores dos clientes medidos pelas cooperativas com maior frequência se concentra na escala de “até 1 mês”. “Vendas efetivas/ número de contratos” com 57,2% (103 cooperativas) e “número de associados” com 53,5% (100 cooperativas) apresentam o maior percentual neste intervalo. O intervalo “de 7 meses a 1 ano” apresenta o segundo maior percentual de frequência de avaliação variando de 20,6% a 31,0%. O indicador dos clientes utilizado pelo maior número de cooperativas gaúchas (181 e correspondem a 96,8%) é “número de associados”.

Todos os indicadores dos processos internos apresentam maior frequência de utilização na avaliação dos resultados no intervalo de “até 1 mês”. Os indicadores utilizados com maior frequência pelas cooperativas gaúchas, avaliados “até 1 mês”, são “custos administrativos/ retorno” (corresponde a 59,9% e 109 cooperativas) e “percentual de entregas realizadas no prazo” (corresponde a 55,8% e 101 cooperativas). O indicador dos processos internos utilizado pelo maior número de cooperativas gaúchas é “sobras para associados” (186 cooperativas).

O indicador de aprendizado e crescimento utilizado pelo maior número de cooperativas (178 e corresponde a 96,7%) é “rotatividade”. Os indicadores de aprendizado e crescimento medidos com frequência maior - até 1 mês - pelas cooperativas do Rio Grande do Sul são “produção” (111 cooperativas e corresponde a 60%) e “receita/ número de colaboradores” (109 cooperativas e corresponde a 59,2%).

O conhecimento dos indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas gaúchas abre caminho para novas análises do sistema cooperativo gaúcho por ramos do cooperativismo, visto que cada ramo tem suas peculiaridades. É indicado, pela complexidade do assunto e dos ramos do cooperativismo, realizar um trabalho contínuo de levantamento de dados e assessoramento das cooperativas, através de organizações, federações e confederações para desenvolver o sistema cooperativo gaúcho em governança corporativa.

Por fim, pode-se afirmar que o estudo alcançou com êxito seus objetivos, atingiu praticamente a metade das cooperativas gaúchas de 2017, possibilitou uma visão do perfil das cooperativas gaúchas por ramos e proporcionou um panorama gerencial das cooperativas gaúchas (gestão estratégica, BSC e governança corporativa), através do uso de metodologias qualitativa (questionário de profundidade) e quantitativa (questionário de campo). Entretanto, a pesquisa não pretende esgotar o tema, pois os desafios de uma boa governança corporativa nas cooperativas são muitos. O cooperativismo pede e precisa disso, a necessidade é notória.

Apesar das boas práticas já existentes nas cooperativas gaúchas, constatou-se que ainda existem carências, como a necessidade de mais profissionalismo; de políticas de treinamento para associados, colaboradores e dirigentes; da implantação de comitês (apenas 53,55% das cooperativas possuem); de uso de mecanismos de controle de gestão e de padronização dos códigos, dentre eles, das melhores práticas de governança por ramos do cooperativismo. O somatório do que já vem acontecendo nas cooperativas do RS com o que pode ser praticado, melhoraria, conseqüentemente, os resultados da governança corporativa no estado.

Verificou-se que a carência de informações do cooperativismo e a excelente receptividade com que a pesquisa foi acolhida (ANEXO III). Uma das solicitações foi que este estudo se tornasse livro, futuramente. Outra ideia foi que houvessem constantes e continuadas pesquisas e trabalho, como este, nas cooperativas com foco no seu crescimento e desenvolvimento, setor importante da economia.

Sugere-se também, desenvolver novas pesquisas com base nos dados aqui apresentados e novas pesquisas em prol das cooperativas e do cooperativismo do Rio Grande do Sul, dentre os temas, priorizam-se os seguintes: levantar as práticas de gestão e governança nos diferentes ramos do cooperativismo; identificar os indicadores de desempenho mais utilizados em cada perspectiva por ramos do cooperativismo; realizar estudos em cooperativas de segundo e terceiro graus e estudos de caso com as cooperativas de melhor performance (*benchmarking*).

REFERÊNCIAS

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/Pre/micro Financas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Pre/micro%20Financas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf)>. Acesso em: 22/04/2017.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). *Revista do Bndes*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez./ 2005.

BIRCHALL, Johnston; KETILSON, Lou Hammond. *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. Geneva: ILO, 2009. Disponível em: <<https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Resilience.pdf>>. Acesso em: 15/07/2017.

BRASIL. Planalto. Decreto-lei nº 3.017, de 6 de abril de 1999. Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3017.htm>. Acesso em: 24/07/2017.

_____. Planalto. *Lei nº 5.764, de dezembro de 1971*. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 24/08/2017.

_____. Câmara dos Deputados. Medida provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998. Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária - RECOOP, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1715.htm>. Acesso em: 24/08/2017.

_____. Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. 2ª ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 01/10/2017.

CAVALCANTE, E.M.C. *O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por Meio da Atuação da Controladoria* (Monografia). Fortaleza, Faculdade Lourenço Filho, 2010, 60 f.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2003.

COSTA, Davi Rogério de Moura; AZEVEDO, Paulo Furquim de; CHADDAD, Fabio Ribas. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 581-595, out./nov./dez., 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a06_v47n4.pdf>. Acesso em: 01/07/2017.

COUNTRY METERS. Disponível em: <<http://www.countrymeters.info/pt/BRAZIL>>. Acesso em: 09/07/ 2017.

ESTEVES, N. C.; SOUSA NETO, J. A. de. Avaliação preliminar dos resultados parciais obtidos por empresas que implantaram o *balanced scorecard*. *Revista Saberes Interdisciplinares*, São João Del-Rei, Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves, v. 4, p. 89-113, 2009.

FAVALLI, R. T. *Governança corporativa e análise do desempenho de cooperativas de crédito no Brasil* (Dissertação de Mestrado). UNICAMP: 2010. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/285954/1/Favalli_Ricardo_Terranova_M.pdf>. Acesso em: 29/07/ 2017.

FERREIRA, G. M. *Governança e sua relação com a fidelidade das cooperativas* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Maria. 2014. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6654>. Acesso em: 29/07/2017.

FERREIRA, R. N. et al. Governança Corporativa, Eficiência, Produtividade e Desempenho. *Revista Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 4, jul./ago. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712013000400006. Acesso em: 04/09/2017.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). *IDESE*. 2015. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/indice-de-desenvolvimento-socioeconomico/>>. Acesso em: 21/07/2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloads/Serie/derad005.pdf>>. Acesso em: 25/08/2017.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREVE, J. T.; SALLES, J. A. A. A Gestão de Estratégias com o Uso do *Balanced Scorecard* garante o alcance dos objetivos estratégicos? *Revista Gestão Industrial*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Paraná. v. 03, n. 02: p. 57-73, 2007.

HAIR, J. F., et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNGER, J.; WHEELLEN, T. *Gestão Estratégica: princípios e prática*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015a. 108p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf>. Acesso em: 28/08/2017.

_____. *Guia das melhores práticas de governança para cooperativas*. São Paulo: IBGC, 2015b. 96p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014>

/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: 13/09/2017.

_____. *Guia de orientação para a implementação de portal de governança*. São Paulo, SP : IBGC, 2008. Série Cadernos de Governança Corporativa, 6 . 38 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/6.pdf>>. Acesso em: 13/09/2017.

ICA - INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. 2017. Disponível em: <<https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles/>>. Acesso em: 06/06/2017.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. *Enterprise Governance: getting the balance right*. USA: 2003, p. 19 e 20. Disponível em: <http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_execrep_enterprise_governance_getting_the_balance_right_feb_2004.pdf>. Acesso em: 06/07/ 2017.

JORDAN, H.; NEVES, J.; RODRIGUES, J. *O Controle de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. 10ª ed. Lisboa: Áreas Editora: 2015.

JORNAL DO COMÉRCIO. Número de empreendimentos se reduz, mas faturamento cresce. Porto Alegre: 28/12/2015. Disponível em: <jcrs.uol.com.br/_conteudo/2015/12/cadernos/empresas_e_negocios/473535-numero-de-empreendimentos-reduz-mas-faturamento-cresce.html>. Acesso em: 15/01/2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

_____. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan.-fev., 1992.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, nº 8, de julho de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev809.pdf>. Acesso em: 25/07/2017.

LIMA, R. C.; MOREIRA, F. F.; SEDRANI, L. G. *O que é o Balanced Scorecard? A evolução do BSC de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica*. Editora Brasport, 2005. Disponível em: <http://www.3gen.com.br/uploads/O_que_%C3%A9_Balanced_Scorecard1.pdf> Acesso em: 15/09/2017.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 274 p.

MARTINS, G. A. *Manual para Elaboração de Monografia e Dissertações*. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, v.2, 1994.

MCINTYRE, J. P.; SILVA, E. S. *Planejamento Estratégico e Operacional de Cooperativa*. Série Cooperativismo. Recife: SEBRAE /PE: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), 2002. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior>>. Acesso em: 19/07/2017.

MONTEIRO, P. R.; CASTRO, A. R.; PROCHNIK, V. A Mensuração do Desempenho Ambiental no *Balanced Scorecard* e o Caso da Shell. In: VII ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE. São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_br_asil.pdf>. Acesso em: 15/09/2017.

NARDES, J. A. et al. *Governança Pública: o desafio do Brasil*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2014. 535p.

OCB - ORGANIZAÇÃO DE COOPERATIVAS DO BRASIL. *Agenda Institucional do Cooperativismo*. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/agenda_institucional_do_cooperativismo_2015.pdf>. Acesso em: 06/07/ 2017.

_____. *História do Cooperativismo*. 2017a. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20/05/2017.

_____. *O que é cooperativismo?* 2017b. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 18/05/2017b.

_____. *Ramos do Cooperativismo*. 2017c. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/ramos>>. Acesso em: 11/06/2017c.

_____. *Manual das Boas Práticas de Governança Cooperativa*. 2016. Disponível em: <http://www.portaloapl.org/media/company/1/Manual_Governana_Cooperativa.pdf>. Acesso em: 15/09/2017.

OCDF - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO DISTRITO FEDERAL. *História do cooperativismo, o nascimento de uma grande ideia*. 12/11/2008. Disponível em: <<http://www.dfcooperativo.coop.br/conteudo.jsp?idnoticia=27&idarea=4>>. Acesso em: 12/05/2017.

OCEPAR - ORGANIZAÇÃO E SINDICATO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ. Jan a dez./ 2016. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/attachments/article/111439/Agroexporta%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%B5es%20Relat%C3%83%C2%B3rio%202016.pdf>>. Acesso em: 13/09/2017.

OLIVEIRA, D. P. *Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática*. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. *Agências da ONU lançam Ano Internacional das Cooperativas 2012*. 03/11/2011. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/agencias-da-onu-lancam-ano-internacional-das-cooperativas-2012/>>. Acesso em: 11/05/2017.

PINHO, J. B. *Comunicação em Marketing: princípios da comunicação mercadológica*. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. *Survey research in management information systems: an assesment*. *Journal of Management Information System*, 1993. Disponível em: <[file:///F:/MESTRADO/Bibliografia%20utilizada/Pesquisa %20Survey%2001-2.pdf](file:///F:/MESTRADO/Bibliografia%20utilizada/Pesquisa%20Survey%2001-2.pdf)>. Acesso em: 26/08/2017.

PORTAL BAIANO DAS COOPERATIVAS. *História do Cooperativismo*. 2011. Disponível em: <<http://www.bahiaoperativo.coop.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 14/05/2017.

PORTAL BRASIL. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/brasil-sera-maior-exportador-de-alimentos-do-mundo-na-proxima-decada-aponta-onu>>. Acesso em: 13/09/2017.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Cooperativismo de Crédito cresce e aparece por Fernando Fagundes. 04/05/2017a. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/05/cooperativismo-de-credito-cresce-e-aparece-por-fernando-fagundes/>>. Acesso em: 01/06/2017.

_____. *História do Cooperativismo*. 2017b. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 30/06/2017.

REDE AGROSEVICES. *Cooperativismo se fortalece em momentos de crise, diz presidente da OCB*. 30/06/2017. Disponível em: <<https://www.redeagroservices.com.br/Noticias/2017/06/Cooperativismo-se-fortalece-em-momentos-de-crise-diz-presidente-da-ocb.aspx>>. Acesso em: 24/07/2017.

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

SICOOB SC/RS - SISTEMA DE CRÉDITO DAS COOPERATIVAS. 2016. Disponível em: <<http://www.sicoobsc.com.br/blog/noticias/cooperativas-brasileiras-seguem-em-ritmo-de-crescimento/>>. Acesso em: 19/08/2017.

Sistema OCERGS/ SESCOOP/RS. *Expressão do Cooperativismo Gaúcho*. Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS. Porto Alegre, 2011.

_____. *Expressão do Cooperativismo Gaúcho*. Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS. Porto Alegre, 2012.

_____. *Expressão do Cooperativismo Gaúcho*. Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS. Porto Alegre, 2013.

_____. Expressão do Cooperativismo Gaúcho. Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS. Porto Alegre, 2014.

_____. Expressão do Cooperativismo Gaúcho. Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS. Porto Alegre, 2015.

_____. Expressão do Cooperativismo Gaúcho. Sistema OCERGS/ SESCOOP/ RS. Porto Alegre, 2017.

TARTUCE, T. J. A. *Métodos de Pesquisa*. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TERRA. Cooperativismo de trabalho gera renda, cria oportunidades, mas fica à margem dos debates da reforma. 25/04/2017. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/cooperativismo-de-trabalho-gera-renda-cria-oportunidades-mas-fica-a-margem-dos-debates-da-reforma,b2d5ca1d12ea637b8973698c6290c21bloc25pfj.html>>. Acesso em: 29/05/2017.

VENTURA, Elvira Cruvinel. (Coord. Geral). *Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

UNESCO – ESCOLAS ASSOCIADAS. 03/02/2010. *Resolução A/RES/64/136*. As cooperativas no desenvolvimento social. 12/ 2009. Disponível em: <<http://www.peaunesco.com.br/coop2012/resolution.htm>>. Acesso em: 13/09/2017.

ZAGO, C. A. et al. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *Balanced Scorecard* (BSC): proposta para uma pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 2, n. 1, 2008, p. 19-37.

ZELENYUK, V.; ZHEKA, V. Corporate Governance and Firm's Efficiency: the case of a transitional country. *Journal of Productivity Analysis*. Ukraine, 2006.

ANEXO I**ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE****IDENTIFICAÇÃO****Nome da Cooperativa:****Município:****Entrevistado:****Função:****Contato:****E-mail:****Quais as principais atividades econômicas da cooperativa:****GOVERNANÇA CORPORATIVA**

1. Como são prestadas as informações para os cooperados sobre a gestão e o desempenho dos indicadores econômicos e financeiros da cooperativa?
2. Como acontece a escolha e a eleição dos membros do Conselho de Administração e Fiscal, e como eles têm acesso às informações?
3. Quais as políticas e meios de divulgação das informações na cooperativa?

GESTÃO ESTRATÉGICA

4. Os dirigentes são contratados ou eleitos?
5. A cooperativa possui um regimento interno? Se sim, quais as áreas que abrange?
6. Possui comitês? Se sim, quais são?
7. A cooperativa elabora um planejamento estratégico para nortear as ações? Se sim, como ocorre esse processo de elaboração do planejamento?
8. Quais as ações da cooperativa para obter vantagem competitiva com seus produtos e serviços?
9. Quais são as ações realizadas pela cooperativa para valorizar os colaboradores e cooperados?
10. Quais os procedimentos adotados pela cooperativa para melhorar a performance operacional dos produtos e dos processos?
11. Quais as estratégias, ações ou planos adotados pela cooperativa para reduzir os custos e vender melhor?
12. Qual a periodicidade com que é realizada a pesquisa de clima organizacional?
13. Os dirigentes, cooperados e colaboradores recebem treinamento? Em que áreas?

SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

14. Como a cooperativa define e acompanha o atingimento dos objetivos?
15. São utilizados medidores ou indicadores de desempenho financeiros, econômicos e/ou outros para medir desempenho na cooperativa? Se sim, quais?
16. Como os indicadores de desempenho, na sua opinião, ajudam a nortear a tomada de decisão?
17. Existe acompanhamento e monitoramento dos indicadores de desempenho continuamente?

BSC

18. O que é BSC?
19. Já discutiu sobre o uso do BSC?
20. Como a cooperativa traduz a missão e a estratégia em objetivos e indicadores de desempenho?
21. Os resultados alcançados estão relacionados com os objetivos que foram traçados anteriormente? Se sim, mencione alguns.
22. Como os executivos disseminam os conhecimentos e habilidades na empresa para alcançar os objetivos a longo prazo?
23. Quais ferramentas de acompanhamento de gestão e desempenho a cooperativa utiliza?

ANEXO II



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

O CEPA/UFRGS – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul está apoiando o desenvolvimento da Pesquisa “GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS GAÚCHAS”. Esta pesquisa faz parte do pré-requisito para titulação de Mestre no Mestrado Executivo Profissional do PPGA/UFRGS da Acadêmica ANDREA URACK KRUG sob orientação do Prof. Dr. Antonio Domingos Padula. Cabe ressaltar que a pesquisa garante a confidencialidade de suas respostas, uma vez que as informações serão analisadas de forma global, não identificando individualmente cada respondente. Antecipadamente agradecemos a sua colaboração.

GESTÃO ESTRATÉGICA

1	A cooperativa possui declaração escrita de sua <u>Visão de Futuro</u> ? (Descrição clara do estado ou situação futura desejada para a empresa).	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
2	A cooperativa possui declaração escrita de sua <u>Missão</u> ? (Definição do propósito da empresa, porque ela existe, o que ela faz, para quem faz, onde faz, ...)	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
3	A cooperativa possui declaração escrita de seus <u>Princípios ou Valores</u> ? (São crenças, que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.)	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
4	A cooperativa possui <u>estrutura organizacional</u> formal? (Organograma)	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
5	A cooperativa tem <u>Mapa Estratégico</u> formal? (É a representação visual do <i>Balanced Scorecard</i>)	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
6	A cooperativa elabora Planejamento Estratégico formal?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
7	Os resultados do Planejamento Estratégico são documentados pela cooperativa?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
8	A cooperativa realiza <u>orçamento anual</u> ?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
9	Você sente orgulho da <u>imagem</u> da cooperativa?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
10	Os <u>processos</u> que a cooperativa oferece contribuem para o bom desempenho operacional no dia a dia?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
11	Você acredita que os clientes se sentem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
12	A cooperativa possui <u>assessorias</u> ?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não

12.1 Se possuir assessoria (s), especifique quais.

13. Quanto tempo a cooperativa se dedica para elaborar seu Planejamento Estratégico (PE)?

14. Qual a frequência que a cooperativa revisa o PE?

<input type="checkbox"/> 14.1 Revisa com frequência menor que 1 ano	<input type="checkbox"/> 14.2 Revisa a cada 1 a 2 anos	<input type="checkbox"/> 3. Revisa a cada 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 4. Revisa a cada 6 anos ou mais	<input type="checkbox"/> 5. Nunca foi revisado
---	--	--	--	--

15. Indique o grau de participação para cada uma das afirmações a seguir. Sendo 1= Pouco Participativo até 5= Muito Participativo.

	Afirmção	Pouco Participativo ← → Muito Participativo				
15.1	Participação dos <u>clientes</u> nas decisões estratégicas da cooperativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
15.2	Participação dos <u>associados</u> nas decisões estratégicas da cooperativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
15.3	Participação dos <u>fornecedores</u> nas decisões estratégicas da cooperativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
15.4	Participação da <u>sociedade</u> (onde a cooperativa está inserida) nas decisões estratégicas.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

16. Indique o grau de adequação para cada uma das afirmações a seguir. Sendo 1= Totalmente Inadequado até 5= Totalmente Adequado.

	Afirmção	Totalmente Inadequado ← → Totalmente Adequado				
16.1	Existe uma sistemática para implementação dos planos de ação para novos investimentos na cooperativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
16.2	Existe um processo de comunicação das decisões (reuniões, relatórios, comunicados, ...) na cooperativa?	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

17. Indique o grau de frequência em que as ações da cooperativa são adotadas para obter vantagem competitiva com seus produtos e serviços. Sendo 1= Pouco Frequente até 5= Muito Frequente.

	Afirmção	Pouco Frequente				Muito Frequente
17.1	Divulgação dos diferenciais da cooperativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.2	Relacionamento próximo com os associados.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.3	Agregação de renda junto a comunidade.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.4	Oferecer preço justo.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.5	Oferecer produtos de qualidade.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.6	Oferecer produtos com valor agregado.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.7	Oferecer produtos recomendados e ecologicamente comprovados.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.8	Oferecer produtos com preocupação na responsabilidade social.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.9	Passar a imagem de uma gestão transparente.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.10	Passar a imagem de uma gestão ética.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.11	Passar a imagem de uma gestão democrática.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.12	Passar a imagem de uma gestão participativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.13	Passar a imagem de sustentabilidade social, econômica e ambiental.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.14	Prestar conta além do exigido por lei (balanço social).	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.15	Reunião periódica de Governança.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.16	Reunião periódica de Gestão Estratégica.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.17	Reunião periódica para acompanhamento dos Planos de Ação.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.18	Marca sólida e reconhecida no mercado.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.19	Diversificação dos produtos e serviços.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
17.20	Outro(s).					

18. Indique o grau de frequência em que as ações da cooperativa são adotadas para valorizar os colaboradores e cooperados. Sendo 1= Pouco Frequente até 5= Muito Frequente.

	Afirmção	Pouco Frequente				Muito Frequente
18.1	Treinamentos operacionais.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.2	Treinamentos técnicos.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.3	Treinamentos para os gestores.1.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.4	Programa de formação de novos líderes.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.5	Treinamentos para os familiares dos associados.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.6	Benefícios além dos exigidos pela legislação (vale-transporte).	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.7	Participação nos resultados.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.8	Agregação de valor que a cooperativa gera nas comunidades.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.9	Empréstimo.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.10	Auxílio creche.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.11	Auxílio estudos (cursos, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado).	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.12	Obter reconhecimento pelo trabalho de qualidade do colaborador.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.13	Pagar por qualidade a produção do associado.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.14	Assistência técnica para associados.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.15	Dias de campo.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.16	Parcerias com instituições que tragam descontos para compras de produtos e serviços para os associados.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.17	Distribuição de sobras.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.18	Remuneração variável aos colaboradores.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.19	Política clara e transparente de Cargos e Salários.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.20	Seguro (como vida, moradia, carro, viagem, ...).	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.21	Retorno dos resultados ao cooperado.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
18.22	Outro(s).					

NEUTRA

19. Indique as ferramentas de acompanhamento dos indicadores de gestão que a cooperativa utiliza. (Múltiplas escolhas)

<input type="checkbox"/> 19.1 Gestão Estratégica	<input type="checkbox"/> 19.2 Gestão por Competências	<input type="checkbox"/> 19.3 BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	<input type="checkbox"/> 19.4 Governança Corporativa	<input type="checkbox"/> 19.5 CRM
<input type="checkbox"/> 19.6 Outro (s).				

BALANCED SCORECARD

20. Indique o grau de adequação para cada uma das afirmações.

Afirmção	Totalmente Inadequado				Totalmente Adequado
20.1 A cooperativa traduz a missão, visão, princípios e a estratégia em objetivos e indicadores de desempenho.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
20.2 Os objetivos estratégicos da cooperativa estão bem definidos.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
20.3 Os objetivos estratégicos da cooperativa são acessíveis a qualquer pessoa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
20.4 É possível acompanhar visualmente (mapas estratégicos) como está evoluindo as estratégias em relação a(s) meta(s).	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

21. Como são prestadas às informações para os cooperados e colaboradores sobre a gestão, governança e o desempenho da cooperativa? (Múltiplas escolhas)

<input type="checkbox"/>	21.1	Relatório de Gestão
<input type="checkbox"/>	21.2	Balço Social
<input type="checkbox"/>	21.3	Assembleias
<input type="checkbox"/>	21.4	Pré-assembleias
<input type="checkbox"/>	21.5	Reuniões das lideranças
<input type="checkbox"/>	21.6	Reuniões do Conselho de Administração
<input type="checkbox"/>	21.7	Reuniões do Conselho Fiscal
<input type="checkbox"/>	21.8	Reuniões do Conselho Consultivo
<input type="checkbox"/>	21.9	Educação Cooperativa
<input type="checkbox"/>	21.10	Site
<input type="checkbox"/>	21.11	Mural
<input type="checkbox"/>	21.12	E-mail
<input type="checkbox"/>	21.13	Facebook
<input type="checkbox"/>	21.14	Linked In
<input type="checkbox"/>	21.15	Whatsapp
<input type="checkbox"/>	21.16	SMS
<input type="checkbox"/>	21.17	Jornal
<input type="checkbox"/>	21.18	Revista
<input type="checkbox"/>	21.19	Rádio
<input type="checkbox"/>	21.20	Releases para imprensa
<input type="checkbox"/>	21.21	Reuniões anuais
<input type="checkbox"/>	21.22	Documentos impressos
<input type="checkbox"/>	21.23	Contato telefônico
<input type="checkbox"/>	21.24	Outro(s).

22. A cooperativa possui indicadores de desempenho? () 1. Sim; () 2. Não

22.1 Se sim, com que frequência mede os resultados?

(Só marcar a frequência (1 a 5), se usar o indicador de desempenho.)

22.1.1 Indicador financeiro	Até 1 mês	De 2 a 6 meses	De 7 meses a 1 ano	De 2 a 5 anos	6 anos ou mais	Nunca
22.1.1.1 Índice de despesa operacional/ receita líquida	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.2 Índice de encargos financeiros/ receita líquida	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.3 Índice geral de inadimplência	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.4 Índice geral da margem bruta/ receita líquida	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.5 Índice geral da margem do giro médio do estoque	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.6 Índice de associados/ total de produtores da área de ação	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.7 Índice de satisfação do cooperado com a comercialização	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.8 Índice de despesas/ faturamento	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.9 Margem de Sobras Líquidas (sobras líquidas/ receita das vendas)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.10 Prazo de recebimento de vendas (recebíveis / receitas anuais /365)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.11 Receita gerada por novos produtos e/ou serviços	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.12 Retorno/ valor dos ativos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.13 Vendas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.14 ROE (sobras líquidas/ patrimônio líquido)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.15 Ticket médio (faturamento/ volume de vendas)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.16 Resultado líquido/ faturamento bruto mensal)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.17 Rentabilidade (retorno/ capital empregado)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.18 Custos x custos dos concorrentes	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.19 Custos fixos/ vendas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.20 Custos variáveis/ vendas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.21 Custos unitários (de produção por cada negócio)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.22 Nível de endividamento (total passivo/ total ativo)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.23 Índice de Liquidez Corrente (ativo circulante/passivo circulante)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.24 Índice de Liquidez Imediata (disponível/ passivo circulante)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.25 Índice de liquidez geral = (ativo circulante + realizável a longo prazo) / (passivo circulante + passivo não circulante)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.25 Índice de cobertura de juros (EBIT / despesas com juros)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.26 Margem operacional (resultado operacional/ receita líquida das vendas)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.1.27 Outro (s).						

22.1.2 Indicador dos clientes	A cada mês	De 2 a 6 meses	De 7 meses a 1 ano	De 2 a 5 anos	6 anos ou mais	Nunca
22.1.2.1 Número de associados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.2 Participação na cooperativa	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.3 Fatia de mercado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.4 Vendas por associado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.5 Custo de manutenção do associado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.6 Custo de captação de novos associados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.7 Vendas efetivas/ Número de contatos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.8 Índice de perda de associados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.9 Índice de satisfação de associado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.2.10 Outro (s).						

22.1.3 Indicador dos processos internos	A cada mês	De 2 a 6 meses	De 7 meses a 1 ano	De 2 a 5 anos	6 anos ou mais	Nunca
22.1.3.1 Participação de mercado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.2 Captação de associados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.3 Retenção de associados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.4 Sobras para associados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.5 Custos administrativos/ resultado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.6 Percentual de entregas realizadas no prazo	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.7 Giro de estoque	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.8 Custo de erros administrativos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.9 Investimento P&D/ total de investimentos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.10 Tempo de desenvolvimento	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.11 Tempo de atendimento de pedidos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.12 Percentual de ligações atendidas no S.A.C.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.3.13 Outro (s).						

22.1.4 Indicador de aprendizado e crescimento	A cada mês	De 2 a 6 meses	De 7 meses a 1 ano	De 2 a 5 anos	6 anos ou mais	Nunca
22.1.4.1 Receita/número de colaboradores	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.2 Produção (receita/ remuneração por colaborador)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.3 Retorno sobre a remuneração (produção/ remuneração dos colaboradores)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.4 Número de certificados emitidos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.5 Rotatividade (nº de admissões e demissões)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.6 Clima organizacional	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.7 Benefícios oferecidos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.8 Satisfação dos colaboradores	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.9 Retenção dos colaboradores	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.10 Índice de penetração no mercado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
22.1.4.11 Outro (s).						

GOVERNANÇA CORPORATIVA

23. Indique todos os documentos que a cooperativa possui. (Múltiplas escolhas)

<input type="checkbox"/> 23.1	Estatuto Social
<input type="checkbox"/> 23.2	Código de Conduta
<input type="checkbox"/> 23.3	Código de Ética
<input type="checkbox"/> 23.4	Estrutura Formal
<input type="checkbox"/> 23.5	Mapeamento de Processos
<input type="checkbox"/> 23.6	Manual de Governança Corporativa
<input type="checkbox"/> 23.7	Manual de Cargos e Salários
<input type="checkbox"/> 23.8	Manual de Gerenciamento de Risco
<input type="checkbox"/> 23.9	Manual de participação em assembleias
<input type="checkbox"/> 23.10	Relatório de Gestão
<input type="checkbox"/> 23.11	Regimento Interno Geral
<input type="checkbox"/> 23.12	Regimento Interno do Cooperado
<input type="checkbox"/> 23.13	Regimento Interno do Conselho de Administração
<input type="checkbox"/> 23.14	Regimento Interno do Conselho Fiscal
<input type="checkbox"/> 23.15	Regimento Interno do Conselho Consultivo
<input type="checkbox"/> 23.16	Relatório de Sustentabilidade
<input type="checkbox"/> 23.17	Regimento Eleitoral
<input type="checkbox"/> 23.18	Regulamento de utilização do FATES
<input type="checkbox"/> 23.19	Política de Responsabilidade Socioambiental
<input type="checkbox"/> 23.20	Planejamento de carreira
<input type="checkbox"/> 23.21	Outro(s).

24. Indique os comitês que a cooperativa possui? (Múltiplas escolhas)

<input type="checkbox"/> 24.1	Comitê de Relacionamento
<input type="checkbox"/> 24.2	Comitê de Governança e Gestão
<input type="checkbox"/> 24.3	Comitê de Riscos
<input type="checkbox"/> 24.4	Comitê de Ética
<input type="checkbox"/> 24.5	Comitê de Cobrança e Crédito
<input type="checkbox"/> 24.6	Comitê Gestor
<input type="checkbox"/> 24.7	Comitê de Despesas
<input type="checkbox"/> 24.8	Comitê de Educativo
<input type="checkbox"/> 24.9	Comitê de Pessoas
<input type="checkbox"/> 24.10	Comitê de Associados
<input type="checkbox"/> 24.11	Não possui comitês
<input type="checkbox"/> 24.12	Outro(s).

25. Marque as alternativas que correspondem a composição dos Comitês/ Direção Estratégica/ Gestão Executiva/ Conselhos que ocorre em sua cooperativa. (Múltiplas respostas)

	1. Associados	2. Eleitos	3. Contratados	4. Convidados	5. Não possui Comitês	6. Outro(s). Especifique:
25.1 Os membros dos comitês são:	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
25.2 Os membros da Direção Estratégica (Associados, Assembleias, Conselhos, Assessorias, Comitês) são:	1. ()	2. ()		4. ()	5. ()	6. ()
25.3 Os membros da Gestão Executiva (Diretoria, áreas Funcionais e Operacionais) são:			3. ()	4. ()	5. ()	6. ()
25.4 Os membros do Conselho de Administração são:	1. ()	2. ()		4. ()	5. ()	6. ()
25.5 Os membros do Conselho Fiscal são:	1. ()	2. ()		4. ()	5. ()	6. ()
25.6 Os membros do Conselho Consultivo são:	1. ()	2. ()		4. ()	5. ()	6. ()

26	Possui <u>auditoria interna</u> ?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
27	Possui <u>auditoria externa</u> ?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
28	A cooperativa tem <u>portal de governança</u> com as atas disponíveis aos associados?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
29	A cooperativa realiza <u>pré-assembleias</u> ?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
30	A cooperativa possui <u>cooperados agrupados em núcleos</u> ?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
31	A cooperativa envia <u>convocação das assembleias diretamente</u> aos associados?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
32	A cooperativa oferece <u>transporte para o associado</u> participar das assembleias?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
33	Existe <u>separação de cargos</u> do "Diretor Presidente" e do "Presidente do Conselho de Administração"?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
34	Existe <u>conflito de interesse</u> entre associados e diretoria, comitês e conselheiros?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não
35	Existe um <u>canal para os cooperados</u> pedirem informações para o Conselho de Administração e/ou Diretoria?	<input type="checkbox"/> 1. Sim	<input type="checkbox"/> 2. Não

36. Indique o grau de adequação para cada uma das afirmações a seguir. Sendo 1= Discordo Totalmente até 5= Concordo Totalmente.

Afirmação	Discordo Totalmente Concordo Totalmente				
36.1 A Diretoria Estratégica (Associados, Assembleias, Conselhos, Assessorias) realiza bem suas atribuições.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
36.2 A Gestão Executiva (Diretoria, áreas Funcionais e Operacionais) realiza bem suas atribuições.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
36.3 O Conselho de Administração é bom e eficiente nas suas atribuições.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
36.4 O Conselho Fiscal é bom e eficiente nas suas atribuições.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
36.5 O Conselho Consultivo é bom e eficiente nas suas atribuições.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

37. Indique o grau de concordância a cada uma das afirmações dos PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.

37.1	Transparência	Discordo Totalmente Concordo Totalmente				
37.1.1	Informam as partes interessadas (associados, colaboradores, parceiros e fornecedores) apenas o que é obrigação legal, assim como fatores intangíveis (que não existem fisicamente, como por exemplo: inovação, ética, valor agregado, ...).	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
37.1.2	A transparência não se restringe somente ao desempenho econômico-financeiro.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
37.2	Equidade	Discordo Totalmente Concordo Totalmente				
37.2.1	Há políticas ou atitudes discriminatórias veladas.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
37.2.2	O tratamento para todos os associados, colaboradores, parceiros e fornecedores é igualitário.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
37.3	Prestação de contas	Discordo Totalmente Concordo Totalmente				
37.3.1	A prestação de contas é transparente e imparcial.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
37.3.2	A prestação de contas reflete fidedignamente a realidade da cooperativa.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()
37.4	Responsabilidade corporativa	Discordo Totalmente Concordo Totalmente				
37.4.1	A cooperativa possui práticas sustentáveis de ordem social e ambiental.	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

38. Como os associados tem acesso a prestação de contas?

<input type="checkbox"/> 38.1 Assembleias	<input type="checkbox"/> 38.2 Pré-Assembleias	<input type="checkbox"/> 38.3 Outros. Especifique.
---	---	--

Outros comentários:

DADOS DA COOPERATIVA

Nome da Cooperativa:	
Cidade de localização da Cooperativa:	
Data de fundação:	
Nº de associados:	
Nº de colaboradores:	
Faturamento anual:	
Atua no mercado internacional?	
Quanto (%) representa as exportações no total das vendas da cooperativa?	
Principais produtos da Cooperativa:	

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado:	
Cargo:	
Há quanto tempo trabalha na cooperativa?	
Escolaridade:	
Idade:	
Telefone:	
E-mail:	
Endereço:	

DADOS DO ENTREVISTADOR

Entrevistador:	
Número da entrevista:	
Data da entrevista:	
Horário da entrevista:	

ANEXO III

Nº de respostas	Opinião dos dirigentes quanto ao instrumento de coleta de dados
41	Boa.
21	Interessante.
15	Muito boa.
6	Importante, deve ter mais vezes.
5	Ótima.
4	Bem completa.
4	Bem interessante.
3	Tranquila.
2	Adorou responder.
2	Bem objetiva.
2	Excelente.
2	Extensa. Bem detalhada.
2	Legal.
2	Objetiva.
2	Positiva.
2	Útil.
1	A pesquisa se enquadrou muito nos quadros que aplicamos na cooperativa, gostou de responder.
1	Algumas perguntas não se encaixam para nós, mas em geral está tudo bom.
1	As questões são bem pertinentes, englobando temas que são de interesse geral das cooperativas, pois visamos atingir cada vez mais uma gestão eficiente e de qualidade. Desejamos-lhes êxito com tal intento e que possam atingir todos os seus objetivos. Com certeza esse livro já é um SUCESSO!
1	Bastante abrangente. De fácil compreensão.
1	Bem abrangente.
1	Bem ampla e consistente, especialmente na Governança Cooperativa e Gestão estratégica da Cooperativa.
1	Bem aproveitada.
1	Bem elaborada.
1	Bem legal.
1	Boa visão.
1	Boa. Me fez avaliar.
1	Boa. Poderia separar dados referentes aos ramos das cooperativas e depois compilar em conjunto.
1	Bom conhecimento.
1	Bom estudo agrícola.
1	Bom para pensar o que falta na cooperativa.
1	Causou algumas dúvidas.
1	Coerente e com foco em Governança e Gestão.
1	Completa e eficaz.
1	Confusa. As definições não estão claras.
1	Contribuímos para que de fato o trabalho possa ser realizado, assim como, gostaríamos de ter acesso a compilação dos dados para aprender com as demais práticas existentes.
1	Demorada, mas interessante.

- 1 Em alguns aspectos, um pouco complicado para colocar as respostas, mas de bom tamanho.
- 1 Genérico, sendo que muitos itens não são comuns a todos os segmentos cooperativos.
- 1 Gostei.
- 1 Importante este levantamento para o agronegócio.
- 1 Importante, pois vai mostrar a realidade de muitas cooperativas gaúchas.
- 1 Interessante para ajudar a dar mais cursos aos associados.
- 1 Interessante, mas nem todas as perguntas se aplicam a cooperativa.
- 1 Interessante, mas demasiadamente analítica.
- 1 Interessante, mas muito extensa.
- 1 Interessante, pois fez com passemos a adotar alguns itens citados que hoje não vem sendo executados da forma correta.
- 1 Muita coisa, perguntas muito longas.
- 1 Muitas perguntas não se aplicam a nossa cooperativa, pois é uma cooperativa de prestação de serviço.
- 1 Muito longa.
- 1 Muito boa, achei bem abrangente e englobando todos os pontos necessários.
- 1 Muito boa, apesar de tratar de temas relacionados a Cooperativas que atuam nos mais diversos segmentos operacionais.
- 1 Muito extensa, mas interessante.
- 1 Muito importante temas. É um setor muito importante das cooperativas, isto me fez pensar em muitas questões. Ótimas abordagens. Parabéns!
- 1 Muito interessante.
- 1 Muito pertinente. Gostei muito de responder.
- 1 Pertinente.
- 1 Por sermos uma cooperativa de pequeno porte, algumas perguntas não tem uma resposta adequada.
- 1 Prática.
- 1 Produtiva.
- 1 Se for para juntar dados é foi muito interessante. Um pouco longa.
- 1 Termos específicos demasiados, muito técnica, fugindo de nossos princípios básicos, por sermos uma cooperativa de pequeno porte.
- 1 Um pouco extensa e com alguns tópicos que não se enquadram para a Cooperativa.

ANEXO IV

Nº	Cooperativas do Rio Grande do Sul participantes do Estudo
1	Cooperativa Vinícola Aurora Ltda
2	Cooperativa Agropecuária Ipê
3	Não informado
4	Cooperativa Agrícola Pastoril Ltda
5	Cooperativa Agropecuária São Miguel Ltda
6	Cooperativa Agrícola Tapejara Ltda
7	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Espumoso
8	Cooperativa Agrícola Mista Aceguá Ltda
9	Cooperativa de Transporte do Mercosul Ltda
10	Sicredi Botucarai
11	Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda
12	Cooperativa Triticola Frederico Westphalen Ltda
13	Cooperativa Agrícola Cairú Ltda
14	Cooperativa Agrícola Mista Ourense Ltda
15	Sicredi Pioneira
16	Cooperativa dos Transportadores de Cargas Rodoviárias Rio Uruguai Ltda
17	Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda
18	Cooperativa Agropecuária Planalto Ltda
19	Cotripal Agropecuária Cooperativa
20	Cooperativa Agrária São José Ltda
21	Sicredi Alto Uruguai
22	Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas Ltda
23	Cooperativa Triticola Sepeense Ltda
24	Cooperativa de Eletrificação Centro Jacuí Ltda
25	Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda
26	Cooperativa Triticola Taperense Ltda
27	Não informado
28	Cooperativa Triticola Caçapavana Ltda
29	Cooperativa Agrícola Uruguaiana Ltda
30	Cooperativa dos Anestesiologistas de Porto Alegre Ltda
31	Vinícola Garibaldi
32	Cooperativa de Geração de Energia e Desenvolvimento Taquari Jacuí
33	Cooperativa Regional de Energia Taquari Jacuí
34	Cooperativa de Crédito Rural Horizontes Novos de Ibiraiaras Ltda
35	Cooperativa de Agronegócios do Rio Grande do Sul Ltda
36	Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia
37	Cooperativa de Crédito Rural Horizontes Novos de Barão de Cotegipe
38	Não informado
39	Cooperativa de Distribuição de Energia Entre Rios Ltda
40	Cooperativa dos Suinocultores de Encantado
41	Cooperativa Morungavense de Educação e Cultura
42	Sicredi Ouro Branco
43	Sicredi dos Vales
44	Cooperativa Central Agricultura Familiar
45	Cooperativa dos Agricultores de Chapada Ltda

- 46 Cooperativa Agroindustrial Rosariense
- 47 Sicredi das Culturas
- 48 Cooperativa Agropecuária Mista Vicentense Ltda
- 49 Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários do Grupo Gerdau Aços Finos Piratini
- 50 Cooperativa de Educação, Cultura e Esporte de Cacequi Ltda
- 51 Cooperativa Agrícola Água Santa Ltda
- 52 Cooperativa Mista de Transportes de Cargas Nacionais e Internacionais Águia Dourada Ltda
- 53 Unimed Missões
- 54 Cooperativa de Lãs Mauá Ltda
- 55 Cooperativa dos Agricultores Familiares de São José do Norte Ltda
- 56 Cooperativa Regional de Consumo dos Funcionários do Banco do Brasil - Santa Maria Ltda
- 57 Uniodonto Fronteira Oeste
- 58 Cooperativa Mista de Produção Agroindustrial e Familiar de Alpestre
- 59 Cooperativa de Crédito e Investimento Carlos Barbosa
- 60 Cooperativa Escola dos Alunos Centro Interescolar Estadual de 1º e 2º Graus Guaporé Ltda
- 61 Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí Ltda
- 62 Cooperativa de Crédito Rural Horizontes Novos de Canguçu
- 63 Cooperativa Mista de Produção Camponesa e Integração Regional Ltda
- 64 Cooperativa dos Proprietários do Distrito de Irrigação da Barragem do Arroio Chasqueiro Ltda
- 65 Cooperativa de Consumo dos Condutores Autômos Veículos Rodoviários de Caxias do Sul
- 66 Cooperativa Santa Teresa Ltda
- 67 Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários da Dana Indústrias
- 68 Cooperativa de Garimpeiros do Médio Alto Uruguai Ltda
- 69 Cooperativa Habitacional da Agricultura Familiar Ltda
- 70 Cooperativa Florestal Ltda
- 71 Cooperativa de Caminhoneiros Autônomos de Cargas e Serviços
- 72 Cooperativade de Educação, Cultura e Esporte de Caçapava do Sul Ltda
- 73 Não informado
- 74 Cooperativa de Serviços Técnicos e Extensão Rural Ltda
- 75 Cooperativa Mista dos Agricultores de Toropi Ltda
- 76 Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas da Região do Planalto Médio Ltda
- 77 Cooperativa Habitacional de Eldorado do Sul Ltda
- 78 Cooperativa Agrícola Nova Fiume Ltda
- 79 Uniodonto Passo Fundo
- 80 Cooperativa Interdisciplinar dos Profissionais da Área Social Ltda
- 81 Cooperativa Agropecuária dos Campos de Cima da Serra
- 82 Cooperativa Médica Conceição Ltda
- 83 Unicredi Vale das Antas
- 84 Cooperativa dos Motoqueiros Autônomos Buscar Express Ltda
- 85 Cooperativa de Eletrificação Rural do Vale do Jaguari Ltda
- 86 Creacred/RS
- 87 Cooperativa Central Aurora Alimentos
- 88 Cooperativa Agrícola Alfredochavense Ltda
- 89 Cooperativa Agroindustrial Cruz Alta
- 90 Creluz

- 91 Cooperativa Agrícola Mista Sul Riograndense Ltda
- 92 Redeagro
- 93 Cooperativa Agrícola Mista Rio Branco Ltda
- 94 Cooperativa de Produtores Agrícolas do Nordeste Gaúcho Ltda
- 95 Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Corretores de Seguros de Porto Alegre Ltda
- 96 Sicredi - POA
- 97 Cooperativa Colheita Ltda
- 98 Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre
- 99 Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Ltda
- 100 Uniodonto Vale do Sinos
- 101 Cooperativa de Profissionais em Educação de Canela Ltda
- 102 Cooperativa dos Trabalhadores Autônomos de Lagoa Vermelha Ltda
- 103 Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda
- 104 Vale log
- 105 Cooperativa de Calçados e Componentes Joanetense Ltda
- 106 Cooperativa A1
- 107 Uniodonto Porto Alegre
- 108 Cooperativa dos Médicos Ortopedistas e Traumatologistas do Rio Grande do Sul Ltda
- 109 Cooperativa Distribuidora de Energia Fronteira Noroeste
- 110 Cooperativa Regional de Eletrificação Rural, Fronteira Sul Ltda
- 111 Cooperativa de Trabalho Educacional Cooperconcordia Ltda
- 112 Cooperativa Educacional João Batista Rotta Ltda
- 113 Cooperativa Agrícola Mista São João Batista Ltda
- 114 Cooperativa Mista São Luiz Ltda
- 115 Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento do Litoral Norte Ltda
- 116 Sicredi
- 117 Cooperativa Agrícola Mista Agudo Ltda
- 118 Cooperativa Sulriograndense de Bublinocultores, Industrial e Comercial Ltda
- 119 Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda
- 120 Cooperativa de Cargas e Condutores Autônomos de Uruguaiana Ltda
- 121 Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda
- 122 Coosentral
- 123 Cooperativa de Produtores de Grãos do Alto Uruguai Ltda
- 124 Cooperativa de Prestação de Serviços Educacionais - Coose Ltda
- 125 Não informado
- 126 Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Grupo Paramount
- 127 Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra Ltda
- 128 Cooperativa dos Profissionais Liberais do Brasil Ltda
- 129 Cooperativa de Profissionais em Educação da Serra
- 130 Cooperativa Habitacional Metropolitana de Porto Alegre Ltda
- 131 Cooperativa Regional Sananduva de Carnes e Derivados Ltda
- 132 Cooperativa de Prestação de Serviços dos Garçons de Porto Alegre Ltda
- 133 Cooperativa Rural dos Vales Ltda
- 134 Cooperativa dos Transportadores de Carga
- 135 Cootrael
- 136 Cootra
- 137 Cootransa

- 138 Cooperativa Social de Produção e Prestação de Serviços de Porto Alegre Ltda
- 139 Cooperativa de Transportes Rodoviários de Cargas Espumoso Ltda
- 140 Cooperativa de Profissionais em Educação de Venâncio Aires Ltda
- 141 Cooperativa dos Transportadores de Cargas
- 142 Não se identificou
- 143 Cootravipa
- 144 Cootargs
- 145 Cootaero
- 146 Creal
- 147 Cooperativa Mista Tucunduva Ltda
- 148 Cooperfar
- 149 Coagrisol
- 150 Creser
- 151 Cootadef
- 152 Cotribá
- 153 Cooperativa Languiru Ltda
- 154 Cooperativa Agropecuária Costa Doce Ltda
- 155 Cooperativa Triticola Frederico Westphalen Ltda
- 156 Cooperativa Vacariense dos Apicultores
- 157 Cooperativa Odontológica Ltda
- 158 Banricoop
- 159 Cooperativa de Trabalho em Psicologia Unipsico
- 160 Uniodonto Fronteira Oeste/RS
- 161 Uniodonto Erechim
- 162 Uniodonto Cooperativa Odontologica dos Vales do Taquari e Rio Pardo Ltda
- 163 Cooparcentro
- 164 Coopertec
- 165 Credcorreios
- 166 Coprel Cooperativa de Energia
- 167 Cooperativa de Habitação Nascer do Sol Ltda
- 168 Sicoob Ecocredi
- 169 Uniodonto Rio Grande-Litoral
- 170 Cooperativa de Econ. Cred. Mútuo dos Func. da GKN do Brasil
- 171 Sicredi Noroeste RS
- 172 Sicredi Norte RS/SC
- 173 Ceriluz - Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda
- 174 Agroindustrial Nova Aliança
- 175 Unicoopmed
- 176 Sicredi União RS
- 177 Cotracar - Cooperativa de Prestação de Serviços de Transportes
- 178 Coopermetal
- 179 Cooperativa de Transportes de Cargas Espumoso Ltda
- 180 Sicredi Vale do Rio Pardo RS
- 181 Sicredi Fronteira Sul
- 182 Coopertaiva Novodente Ltda
- 183 Unicred Porto Alegre
- 184 Unimed Litoral Sul/RS
- 185 Municred

- 186 Unimed Erechim - Cooperativa de Serviços de Saúde Ltda
- 187 Cooperativa dos Produtores de Arroz Pré-germinado de Arroio Grande
- 188 Cooperativa de Consumo dos Aposentados e Pensionistas de Caçapava do Sul
- 189 Coopatrigo
- 190 Não informado
- 191 Cootriboja
- 192 Copercicla