



Desenvolvimento Regional em Debate  
ISSN: 2237-9029  
valdir@unc.br  
Universidade do Contestado  
Brasil

# Estratégias de gestão de uma cooperativa de crédito resultantes da avaliação econômica e financeira (2013 a 2017)

---

**Büttenbender, Pedro Luís; Brizolla, Maria Margarete Baccin; Deves, Kelin Regina**

Estratégias de gestão de uma cooperativa de crédito resultantes da avaliação econômica e financeira (2013 a 2017)

Desenvolvimento Regional em Debate, vol. 10, 2020

Universidade do Contestado, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570864390045>

**DOI:** <https://doi.org/10.24302/drdd.v10i0.2906>

## Artigos

# Estratégias de gestão de uma cooperativa de crédito resultantes da avaliação econômica e financeira (2013 a 2017)

Management strategies of a credit cooperative resulting from financial and economic evaluation (2013 to 2017)

Estrategias para la gestión de una cooperativa de crédito resultante de la evaluación económica y financiera (2013 a 2017)

Pedro Luís Büttenbender [pedrolb@unijui.edu.br](mailto:pedrolb@unijui.edu.br)

*Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Brasil*

 <http://orcid.org/0000-0002-7011-8552>

Maria Margarete Baccin Brizolla  
[marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br)

*Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Brasil*

 <http://orcid.org/0000-0002-5120-0729>

Kelin Regina Deves [kelin.deves@gmail.com](mailto:kelin.deves@gmail.com)

*Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Brasil*

 <http://orcid.org/0000-0001-9592-4115>

Desenvolvimento Regional em Debate,  
vol. 10, 2020

Universidade do Contestado, Brasil

Recepção: 08 Junho 2020

Aprovação: 08 Agosto 2020

DOI: <https://doi.org/10.24302/dr.v10i0.2906>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570864390045>

**Resumo:** O presente estudo versa sobre prioridades estratégicas e de gestão de uma cooperativa de crédito de interação solidária frente à avaliação de desempenho econômico e financeiro. Reconhece o estudo a importância da gestão estratégica da cooperativa, frente ao seu desempenho corporativo, nos negócios cooperativos em que as cooperativas atuam, o qual decorre, em parte, da performance e do desempenho econômico-financeiro. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi propor prioridades estratégicas e de gestão em uma cooperativa de crédito de interação solidária frente à avaliação de desempenho econômico e financeiro (2013 a 2017), visando a sustentabilidade. Para tanto, se utilizou de uma pesquisa descritiva, com estudo de caso e de campo e com abordagem histórica, quanti-qualitativa, sendo utilizada a análise documental, de observação direta e pesquisa participante. Os resultados do estudo realizado, apresentam sugestões de prioridades de gestão estratégica para o fortalecimento da cooperativa, a qualificação da gestão e governança, a sustentabilidade futura e o aprimoramento contínuo, e potenciais aportes ao desenvolvimento territorial sustentável.

**Palavras-chave:** Estratégias, Governança Corporativa, Econômico-financeiro, Desenvolvimento.

**Abstract:** The present study deals with the management and strategic priorities of a solidarity-based credit cooperative on account of the evaluation of economic and financial performance. The study recognizes the importance of the cooperative's strategic management, given its corporate performance, in the cooperative businesses in which the cooperatives operate, partly through performance and economic-

financial performance. In this sense, the objective of the study is to propose strategic and management priorities in a solidarity interaction credit cooperative considering the evaluation of economic and financial performance (2013 to 2017), aiming at sustainability. For this purpose, descriptive research was used, with a case and field study and with a historical, quanti-qualitative approach, using document analysis, direct observation, and participatory research. The results of the study carried out present suggestions for strategic management priorities for strengthening the cooperative, qualifying management and governance, future sustainability and continuous improvement, and potential contributions to sustainable territorial development.

**Keywords:** Strategies, Corporate Governance, Economic-financial, Development.

**Resumen:** El presente estudio aborda las prioridades estratégicas y de gestión de una cooperativa de crédito solidaria en vista de la evaluación del desempeño económico y financiero. El estudio reconoce la importancia de la gestión estratégica de la cooperativa, dado su desempeño corporativo, en los negocios cooperativos en los que operan las cooperativas, en parte a través del desempeño y el desempeño económico-financiero. En este sentido, el objetivo del estudio es proponer prioridades estratégicas y de gestión en una cooperativa de crédito de interacción solidaria en vista de la evaluación del desempeño económico y financiero (2013 a 2017), con el objetivo de la sostenibilidad. Para ello, se utilizó una investigación descriptiva, con estudio de casos y de campo y con un enfoque histórico cuanti-cualitativo, utilizando análisis de documentos, observación directa e investigación participativa. Los resultados del estudio llevado a cabo presentan sugerencias para las prioridades de gestión estratégica para fortalecer la cooperación, la gestión y la gobernanza calificadas, la sostenibilidad futura y la mejora continua, y las posibles contribuciones al desarrollo territorial sostenible.

**Palavras chave:** Estratégias, Gobernanza Corporativa, Económico-financiero, Desarrollo.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica das cooperativas se apresenta cada vez mais desafiadora, pois os modelos tradicionais de gestão, muitos extremamente engessados e burocráticos, são ineficazes frente às novas demandas da atualidade. Nos dias atuais, as organizações necessitam tomar decisões rápidas, atualizadas e assertivas (BATALHA, 2001). Essa transição da mudança dos modelos de gestão e estratégias, segundo Crúzio (2000), exige das cooperativas o desenvolvimento de uma visão holística e sistêmica, mudanças na cultura organizacional e adaptações na estrutura organizacional.

O desenvolvimento contínuo das cooperativas, o seu crescimento e a sua complexificação, de acordo com Magri e Pommerening (2018) requerem e indicam para o aperfeiçoamento dos seus mecanismos de gestão e de governança da cooperativa, com diferenciados e crescentes investimentos na capacitação de seus dirigentes, gestores e quadros associativo e funcional.

O princípio básico do cooperativismo de crédito é a concessão de empréstimos individuais baseados em poupança coletiva, promovendo a educação econômica e financeira dos seus associados e no estabelecimento da poupança sistemática, chegando atualmente à prestação de serviços bancários completos. De acordo com Bressan, Braga e Bressan (2003), os recursos captados pelas cooperativas de crédito são aplicados no seu local de origem, expandindo a produção e atendendo aos fins sociais decididos

pelos sócios, com base em seus interesses comunitários. Simplificando, as cooperativas de crédito desempenham as operações básicas de um banco, captar e emprestar, mas somente entre o grupo de cooperados.

Por isto, devido aos avanços que se apresentam para o cooperativismo, destaca-se a relevância do presente estudo, ao explorar de forma combinada as prioridades estratégicas e de gestão da cooperativa frente ao desempenho econômico-financeiro. O objetivo deste trabalho foi o de propor prioridades estratégicas e de gestão em uma cooperativa de crédito de interação solidária frente a avaliação de desempenho econômico e financeiro (2013 a 2017), visando a sustentabilidade.

Destaca-se que vários estudos recentes têm explorado temas estratégicos para as cooperativas, em especial, para as cooperativas de crédito. Sutecas (2018) em seu estudo teve por objetivo compreender a relação do nível de governança corporativa com o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e o negócio nas cooperativas de crédito por meio dos critérios de maturidade. Estudos realizados por Maciel et al. (2018) buscaram entender as estruturas de governança disponíveis em cooperativas agropecuárias. Indica em seus estudos valores que orientam o seu crescimento sustentável e buscam agir em consonância com os princípios de governança e cooperativistas para assegurar a sua legitimidade.

O estudo de Ilha (2006) analisou através de uma pesquisa bibliográfica a constatação perceptiva do autor sobre o atual contexto das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, no que tange as perspectivas de sobrevivência em um novo ambiente competitivo global, apresentando considerações gerais de posicionamento a respeito da gestão estratégica, capaz de oferecer maximização de resultados e maior contribuição para o desenvolvimento regional.

Especificamente sobre o sistema cooperativo de crédito com interação solidária, são destacados vários estudos e pesquisas, visando contribuir com a sua qualificação contínua. Destacam-se estudos como: Magri e Pommerening (2018), Meinen (2010) e Schreiner (2019). Agregados estão também estudos anteriores de Vital et al. (2019) e Sausen et al. (2019).

Com isso esse estudo se justifica em razão de propor prioridades estratégicas e de gestão para uma cooperativa de crédito de interação solidária a partir da análise e avaliação de desempenho econômico e financeiro, considerando um rol de indicadores segundo Matarazzo (1994) importantes para entender a situação econômica e financeira da organização estudada.

Este artigo tem na sequencia o detalhamento da base teórica. Na seção três são detalhados os procedimentos metodológicos. Na seção quatro a descrição e análise dos dados, contemplando a avaliação econômico financeira da cooperativa no período 2013 a 2017, as estruturas de gestão e governança da cooperativa e as proposições de prioridades de gestão estratégica da cooperativa. Na seção cinco as considerações finais e por fim as referências bibliográficas.

## 2 BASE CONCEITUAL

O referencial teórico ostenta abordagens conceituais de diversos autores sobre assuntos relacionados ao tema do estudo, facilitando a compreensão. Possui contribuições de autores sobre a gestão estratégica, governança cooperativa e sobre análise econômica financeira e os principais indicadores para esta análise. O estudo da gestão e governança e do desempenho econômico financeiro estão diretamente relacionados aos indicadores e resultados da organização. O estilo gerencial e a interpretação desses indicadores auxiliam a análise e reconhecimento da situação financeira da organização, buscando entender por que ela tem apresentado certos resultados e auxiliar na gestão estratégica das próximas estratégias, ações e desafios para a sustentabilidade do negócio cooperativo.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS

As cooperativas assim como as empresas necessitam de uma boa gestão e aplicação de estratégias para que sobrevivam e alcancem seus objetivos. Estratégia é uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar posições relativas e desenvolver potenciais bélicos favoráveis as futuras ações táticas. Ou ainda a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos (FERREIRA, 2006).

Na gestão de cooperativas a aplicação das definições estratégicas se vinculam as peculiaridades deste modelo de organizações, como define Büttnerbender (2019 e 2008). As cooperativas são diferentes das demais organizações, consideradas puramente estatais, geridas pelo estado, e as privadas, geridas pelo capital. As cooperativas, com as suas finalidades de promover o desenvolvimento social e econômico de seus membros, formados a partir de uma sociedade de pessoas e não uma sociedade de capital, agregam processos de gestão específicas. Os seus princípios e os valores da mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em razão de objetivos comuns, justiça, democracia, participação e autogestão (BÜTTENBENDER, 2019).

Porter (1986) descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas e/ou defensivas para criar uma posição favorável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. A empresa que está no meio termo na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade, pois não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes. A necessidade de avanço na eficiência e a otimização de margens da gestão estratégica. Segundo Batalha (2001) a estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas.

Em seu livro sobre Sun Tzu (1999) afirma que quem conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não estará em perigo diante de diversas batalhas. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo,

ocasionalmente perde. Porém, aquele que não conhece o inimigo e nem a si mesmo, invariavelmente perde todas as batalhas.

Para Veld (2002), em uma boa gestão de cooperativas deve existir primeiramente uma boa comunicação de uma forma que os cooperados devem ter contato direto e regularmente com os administradores e gestores da cooperativa. Deve haver também redução dos custos, sendo necessário que a cooperativa trabalhe com um custo baixo para que os sócios não deixem de ter vantagem. E por último, deve haver uma redução do número de objetivos, pois o autor indica que a cooperativa não deve estabelecer em quantidade e foco que sejam alcançáveis.

Quando se fala em cooperativas, um termo bastante usado é a autogestão, a capacidade da cooperativa se auto gerenciar. Porém, segundo Crúzio (2000), isso não significa que os associados devam exercer todas as atividades ou funções operacionais técnicas, que exigem conhecimento técnico, pode haver a contratação de um profissional especializado para realizar esse serviço.

Construir a gestão estratégica de cooperativas necessariamente nos impõe uma reflexão sobre a sustentabilidade, através do desenvolvimento econômico, social, ambiental, cultural e político/organizativo. Em uma visão sistêmica, podemos afirmar que somente as cooperativas conseguem organizar estes eixos de forma coerente. É fundamental buscar o equilíbrio entre a singularidade da cooperativa em relação à padronização e escala sistêmica viabilizando o negócio da cooperativa, aprimorando o seu relacionamento, e manter o controle da situação.

## *2.2 GESTÃO E GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS*

A discussão em torno da governança corporativa deu-se nos Estados Unidos devido a notáveis mudanças nas organizações americanas, ocasião em que proprietários passam a ver benefícios na diversidade de seus investimentos, deixando de exercer controle sobre as organizações e delegando este poder a administradores (ALMEIDA, 2001). Deste modo, a governança começou devido à necessidade de um sistema para minimizar os conflitos de interesses entre estes atores, e só depois evoluiu para trazer benefícios e vantagens ao executar boas práticas de governança corporativa.

Ao longo dos anos, tem se modificado substancialmente as relações entre o mundo corporativo e a sociedade. Entre as consequências, observam-se pressões crescentes cobrando por responsabilidade corporativa e por maior amplitude dos objetivos corporativos, tendo em vista sua interface com as demandas e os direitos de outros constituintes organizacionais, definidos geneticamente como stakeholders.

A governança efetiva é essencial nos processos de negócios. As organizações buscam sua implementação visando seus benefícios, o modelo que engloba além dos acionistas, também os fornecedores, funcionários, clientes, e todos os envolvidos, busca melhorar a atuação dos participantes que gerenciam a organização através da voz e poder que lhes

são concedidos, usufruindo da transparência e divulgação a qual devem seguir (PONTE et al., 2012).

A confiança é gerada através desta transparência, e especialmente com as informações geradas e divulgadas referente à condução dos negócios em acordo com a governança corporativa. Para Costa e Rosini (2015), a governança corporativa contribui para o controle de riscos, reduzindo as incertezas a respeito da organização através da qualidade da informação, assim, destaca-se também a relação da governança com os recursos de tecnologia da informação. No caso da governança em cooperativas, uma das principais preocupações atuais refere-se a garantir um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e garanta uma gestão profissionalizada e sustentável.

A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2016) conceitua governança cooperativa como 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 (Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa – OCB, 2016).

Segundo o Manual, a adoção de boas práticas de Governança Cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades: 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.

Os princípios da governança cooperativa, ainda segundo o Manual Boas Práticas Governança Cooperativa (OCB, 2016), são: autogestão (processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão); senso de justiça (tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações destas com as demais partes interessadas); transparência (facilitar o acesso das partes interessadas às informações); educação (investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estes tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa); e sustentabilidade (relação ética entre relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas).

Podem ser citados como exemplos de agentes de governança em cooperativas os cooperados, a Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comitês Sociais ou de Núcleos, Comitês Técnicos, Auditoria Independente e Gestão Executiva.

Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN, 2009), a governança cooperativa deve primeiramente equilibrar os sistemas externos e internos de controle, e também reduzir o custo da decisão coletiva melhorando o processo decisório dos proprietários. Deve assegurar gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores, como também promover o alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa. Contudo ainda, preservar a equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

### *2.3 SUSTENTABILIDADE COOPERATIVA*

O tema sustentabilidade não é mais uma novidade relacionado à gestão, mas, há ainda dificuldades na compreensão e aplicação de seus conceitos em relação aos aspectos materiais dos negócios para que sirva como uma ferramenta para a perenidade da organização e na criação de valor compartilhado. Mesmo organizações que nascem com missões alinhadas à sustentabilidade, como negócios sociais, ou, empreendimentos que nascem de princípios e valores sociais, tais como as cooperativas, tendem a enfrentar problemas similares na implantação de programas de sustentabilidade. Muitas vezes entende-se como um programa de eco eficiência ou de promoção de ações sociais desconectadas do negócio (VIANA; VACCARO; VENZKE, 2018).

A cooperativa de crédito, por sua própria natureza, é mais identificada com os pilares da sustentabilidade que as outras instituições financeiras. É possível identificar na própria definição de cooperativa de crédito essa similaridade: são instituições financeiras sem fins lucrativos cujos donos são os associados e cujo objetivo maior é servir às necessidades financeiras dos próprios associados.

Para Medeiros (2015) os modelos contemporâneos de gestão cooperativa têm como principal desafio, promover o desenvolvimento sustentável das organizações. Devem gerar valor (resultado econômico) para o empreendimento cooperativo, para os associados (pessoas) e para o meio ambiente (planeta).

### *2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO*

A sociedade de pessoas sustentadas por princípios democráticos, com características empresariais, que possui legislação e finalidades específicas para resolver suas questões econômicas e sociais a todos seus associados, aplicando as mesmas também aos colaboradores e a própria comunidade é uma das definições de cooperativa (PEREIRA, 1995).

Neste cenário, Bressan, Braga e Bressan (2003), afirma que é de suma importância avaliar a situação financeira das cooperativas de crédito rural, que também são instituições financeiras controladas e fiscalizadas pelo Banco Central e que possuem a finalidade de atender às necessidades de crédito para o cooperado. Porém, para que as cooperativas possam

realmente atender as necessidades dos seus cooperados, é fundamental que tenham uma estrutura financeira sólida.

Conforme Silva (2012), a análise econômico-financeira consiste em uma ferramenta que facilita a avaliação da empresa. A contabilidade é a linguagem dos negócios e as demonstrações contábeis são os canais de comunicação que nos geram dados e informações para determinar o desempenho e a saúde financeira da empresa. A análise financeira, ainda segundo o autor, necessita ter uma perspectiva total da organização, abrangendo a estratégia da empresa, suas decisões de investimento e de financiamento e suas operações.

Os avanços da tecnologia da informação e a globalização estão estimulando a competição entre empresas, afirmam Perez e Famá (2006), fazendo com que as mesmas tenham que identificar seus diferenciais e evidenciá-los perante os concorrentes. Desta forma, segundo Wernker e Lembeck (2004) a avaliação de desempenho é considerada essencial para que as organizações sustentem sua competitividade, pois através dessa concorrência acirrada, muitas empresas foram pressionadas a diminuir suas margens de lucro e principalmente, fundamentar suas decisões.

Conforme Silva (2012), a análise econômico-financeira consiste em uma ferramenta que facilita a avaliação da empresa. A contabilidade é a linguagem dos negócios e as demonstrações contábeis são os canais de comunicação que nos geram dados e informações para determinar o desempenho e a saúde financeira da empresa. A análise financeira se utiliza das informações contidas nos balanços publicados pelas organizações. A análise de balanços, segundo afirma Iudícius (1988) é a arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso.

Normalmente, a análise horizontal só ganha sentido quando aliada com a análise vertical. A mesma análise estuda a estrutura da Demonstração de Resultado e do Balanço Patrimonial, sendo considerado também um processo comparativo, expresso em porcentagem. Assaf Neto (2012), expressa que Balanço Patrimonial a análise vertical evidencia a participação, representatividade, de cada elemento patrimonial do ativo e passivo em relação ao ativo total, para isso é atribuído o parâmetro 100% para o ativo total, e todos os valores serão traduzidos em valores percentuais sobre o total do ativo.

Os índices de liquidez são indicadores que expressam a capacidade da empresa (cooperativa) de quitar as suas dívidas, tomando em consideração os direitos realizáveis e as exigibilidades. No geral, a liquidez é verificada pela capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento. Os principais quocientes de liquidez utilizados para analisar uma empresa são Liquidez Imediata, Liquidez Seca, Liquidez Corrente, Liquidez Geral. O indicador de liquidez imediata, para Iudícibus (1988) representa o valor de quanto dispomos imediatamente para quitar as dívidas de curto prazo. O quociente de liquidez imediata é o resultado da relação entre Disponibilidades/Passivo Circulante.

A Liquidez Corrente indica quantos reais a empresa possui, imediatamente, disponíveis e conversíveis a curto prazo em dinheiro, com relação as dívidas de curto prazo, Iudícibus (1988). Em outras palavras, Silva (2012) explica que a liquidez corrente indica quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo (próximo exercício) comparados com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. O quociente da liquidez corrente é obtido através da divisão entre Ativo Circulante pelo Passivo Circulante.

O índice de Liquidez Seca, segundo Silva (2012) indica quanto a empresa tem em disponibilidades (dinheiro, depósitos bancários a vista e aplicações financeiras de liquidez imediata), aplicações financeiras de curto prazo e duplicatas a receber, para fazer face ao seu passivo circulante. O índice de liquidez seca é o resultado do cálculo da divisão entre o Ativo Circulante subtraíndo os Estoques, pelo Passivo Circulante.

Já o índice de Liquidez Geral, para Iudícibus (1988), auxilia na identificação da saúde financeira da empresa (no que se refere a liquidez) de longo prazo da organização. Silva (2012) complementa afirmando que a liquidez geral indica quanto a empresa possui de dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto prazo e longo prazo, para fazer face as suas dívidas totais. Tão importante quanto os indicadores de liquidez, são os indicadores de endividamento. Esses indicadores relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. São quocientes importantes, uma vez que indicam a relação de dependência da empresa com relação a capitais de terceiros (IUDÍCIBUS, 1988). O quociente de Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais expressa a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais, demonstrando a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros. Para calcular este quociente é necessário relacionar o Exigível Total (capitais de terceiros) com os fundos totais providos (por capitais próprios e capitais de terceiros) (SILVA, 2012).

Outro índice de suma importância é o da relação de capitais de terceiros em relação aos Capitais Próprios. Para Silva (2012) este indicador serve para que as empresas analisar internamente a oportunidade ou não do uso de capitais de terceiros, quando ocorrer o lucro gerado pelos ativos for superior aos custos da dívida. O cálculo para obter o indicador é relacionar o Exigível Total (Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo) com relação ao Patrimônio Líquido.

Outro índice relevante é Quociente de Participação das dívidas de Curto Prazo sobre o Endividamento Total, que é calculado dividindo o Passivo Circulante sobre o Exigível Total (Passivo Circulante + Passivo Exigível a Longo Prazo). Iudícibus (1988) relata que esse índice representa a composição do endividamento total ou qual a parcela que vence a curto prazo, no endividamento total.

Para Iudícibus (1988) cada empreendimento possui uma estrutura de composição de recursos e não são, a rigor, regras inflexíveis. A natureza do endividamento, as taxas de juros, os riscos, quando relacionados com o retorno que tais recursos asseguram uma vez investidos, devem ser, por

sua vez, analisados com os custos alternativos da captação de capital de risco. Mais significativo do que uma posição estática de tais quocientes é a seu comportamento no tempo e seus impactos sobre a rentabilidade da empresa.

Nesse sentido, após entender os índices de endividamento, segue-se para fundamentação acerca da Análise de Rentabilidade, ou seja, análise do retorno sobre investimento, para assim identificar a lucratividade e eficiência da organização. Padoveze (2008) afirma que esses indicadores de rentabilidades permitem análises e conclusões de caráter mais geral e de compatibilidade com terceiros. Matarazzo (1994) contribui afirmando que o estudo desses índices indica qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de sucesso econômico da empresa.

A análise da rentabilidade envolve o estudo dos indicadores a respeito de Margem Operacional, Giro do Ativo, Retorno sobre Investimento, Retorno sobre Patrimônio Líquido, Taxa de Retorno sobre Investimentos, Margem de Lucro, Retorno sobre o Ativo, Custo da Dívida, Retorno sobre Patrimônio Líquido e Grau de Imobilização.

A margem de Lucro, ou margem operacional, no conceito de Iudícibus (1988) compara o lucro com as vendas líquidas, de preferência. Esse indicador é o resultado da divisão do lucro operacional sobre as vendas líquidas. O autor acrescenta que, esse quociente, apesar dos esforços constantes para otimizá-lo, reduzindo despesas e aumentando a eficiência, revela-se baixo ou alto de acordo com o tipo de negócio.

O indicador Giro do Ativo evidencia como é composto o retorno sobre o investimento. Segundo Iudícibus (1988) pode ser calculado de duas formas, sendo uma delas dividindo as receitas operacionais líquidas sobre o ativo operacional médio, ou, pode-se dividir o lucro líquido pelas vendas líquidas. O objetivo desse indicador, segundo Padoveze (2008) é demonstrar a velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas.

Conforme Silva (2012) o giro do ativo é um dos indicadores mais importantes da atividade da empresa, pois estabelece relação entre as vendas do período e os investimentos totais realizados na empresa, que representam o ativo total médio. Ainda segundo o autor, a interpretação isolada deste índice é no sentido de quanto maior, melhor, sinalizando o nível de eficiência com que são utilizados os recursos aplicados na empresa, isto é, o ativo total.

O indicador de Retorno sobre Investimento é um dos quocientes mais importantes individuais de toda a análise de balanço, pois representa o desempenho global da empresa em leva em conta os fatores envolvidos (IUDÍCIBUS, 1988). O Retorno sobre Patrimônio Líquido indica quanto de prêmio os acionistas ou proprietários da empresa estão recebendo sobre seus investimentos no empreendimento, nesse sentido, o lucro é o prêmio do investidor pelo risco do negócio (SILVA, 2012). A interpretação do índice de retorno sobre o patrimônio líquido é no sentido de quanto maior, melhor.

A avaliação do Retorno sobre o Ativo para Silva (2012) origina-se da capacidade dos respectivos ativos provocarem lucros, independente da estrutura de capitais utilizada pela empresa. Ainda na visão do mesmo, o indicador deve refletir a comparação entre o lucro após a sua tributação e o total de ativos necessários para formação desse lucro.

Juntamente com os demais índices, deve-se avaliar o Custo da Dívida, que significa quanto a empresa paga de juros para cada cem reais tomados junto a instituições financeiras. Matarazzo (1994) afirma que se o custo da dívida se sobrepõe ao retorno sobre o ativo, ou seja, se empresa paga para cada real tomado, mais do que rende seu investimento no negócio, então os acionistas pagam a diferença com sua parcela de lucro, ou até mesmo, com o próprio capital. Já se o custo da dívida é menor que o retorno sobre o ativo, os acionistas lucram a diferença.

O índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido. Matarazzo (1994) afirma que os outros dois índices (retorno sobre ativo e custo da dívida) são informações gerenciais de como a organização atingiu o retorno sobre o patrimônio líquido. São, entretanto, indispensáveis, para a determinação de estratégias empresariais.

Em relação aos indicadores de endividamento, estes quocientes relacionam as fontes de recursos, e procuram retratar a posição do capital próprio em relação ao capital de terceiros. E em relação ao Grau de Imobilização, Assaf Neto (2012) destaca que por exercer grande influência sobre a estrutura financeira e econômica de uma empresa, o estudo do ativo permanente e do passivo permanente passa a merecer atenção especial. Conforme Iudícibus (1988) entende-se por ativo imobilizado todo ativo de natureza relativamente permanente que se utiliza na operação dos negócios de uma empresa e que não se destina a venda.

Para Silva (2012), o índice de grau de imobilização do patrimônio líquido indica quanto do patrimônio líquido da empresa está aplicado no ativo permanente. Do ponto de vista de risco, a interpretação do índice é de quanto maior, pior, mantidos constantes os demais fatores. A avaliação de desempenho é ampla, e o analista deve ter noção da função de cada índice, sua fórmula, seu significado e sua interpretação para a correta análise dos balanços.

Além da seleção correta dos índices necessários, a avaliação de desempenho também encontra diversas dificuldades e limitações, principalmente pois tem como base as informações das demonstrações contábeis. Silva (2012) menciona que a defasagem da informação é um limitador, que tem relação ao tempo da análise e o período das informações analisadas.

A resistência em prestar informações é também uma dificuldade citada pelo autor, que afirma que os alguns empresários possuem resistência em fornecer informações sobre os negócios de suas empresas. Nesse item, é de extrema relevância para os credores, manterem um cadastro atualizado do seu cliente ou tomador de recursos, para assim, facilitar a tomada de decisão.

Quanto a estudos anteriores, é efetuada uma resenha de contribuições para o tema de outros autores, donde se destacam: Ceretta e Niederauer (2001); Bressan, Braga e Bressan (2003); Lima (2005); Oliveira et al. (2010); e Reis e Teixeira (2013). Todos estes autores fundamentam e destacam a relevância da adequada avaliação econômico-financeira das empresas, com destaque às cooperativas.

A combinação destes fundamentos, e o adequado entendimento da importância e fundamentos da gestão estratégica das cooperativas, combinados com a adequada e qualificada estrutura de gestão e governança, e os investimentos na capacitação dos quadros direutivo, associativos e funcional, geram bases para a sustentabilidade futura da cooperativa.

### 3 METODOLOGIA

O propósito desta pesquisa foi o de estudar e propor prioridades estratégicas e de gestão de uma cooperativa de crédito de interação solidária frente a avaliação de desempenho econômico e financeiro (2013 a 2017), visando a sustentabilidade. A metodologia reveste-se de importância na medida em que procura esclarecer como de fato ocorreu a investigação, visando garantir a credibilidade do estudo (ZAMBERLAN et al., 2014).

Pode-se dizer que quanto aos seus objetivos trata-se de um estudo descritivo. Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Esta classificação se deve ao fato de buscar relacionar as características com os objetivos específicos do estudo, descrevendo o objeto de estudo.

Quanto aos procedimentos classifica-se como estudo de campo e documental. Trata-se de uma pesquisa de campo, Vergara (2004) afirma que a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Para Gil (2007), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

Classifica-se como pesquisa documental, porque mediante documentos do setor que foi constituída a base da pesquisa. Segundo Gil (2007), na pesquisa documental, utiliza-se os documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico tais como os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão que de alguma forma já foram analisados tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas e outros.

Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e provados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (VERGARA, 2004). Neste estudo foram utilizados dados presentes em relatórios financeiros disponibilizados pela Cooperativa, bem como manual de governança corporativa.

No que se refere a abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como histórica quanti-qualitativa por não usar métodos estatístico, visando identificar e interpretar situações que carecem de melhorias numa determinada organização, propondo possibilidades para que estas sejam melhoradas, evitadas ou solucionadas Zamberlan et al. (2014). Envolve basicamente a análise de percepções sobre situações pertinentes ao tema. A pesquisa qualitativa possui caráter exploratório, pois estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea.

Quanto as técnicas de coleta dos dados Zamberlan et al. (2014), as técnicas de análise de dados executam a apresentação e a análise de dados encontrados e coletados de maneira clara, estruturada e objetiva, oferecendo ao leitor a sua real comprovação, podendo ser análise de conteúdo, Análise de discurso, histografia, Análise documental e Matemática a estatística. Dentre as técnicas, no presente trabalho foi utilizada a análise documental, visto que foram analisados os documentos e registros da cooperativa em estudo. As características deste tipo de pesquisa é a sua restrição a documentos, sejam eles escritos ou não, chamados de fontes primárias, as quais surgem no momento ou depois que o fato acontece.

A análise dos resultados para Oliveira et al. (2003), refere-se à evidenciação de relações entre os fenômenos estudados e outros fatores, buscando dar significado às respostas, vinculando-se a outros conhecimentos. Neste estudo os dados foram analisados a partir do aprofundamento no conhecimento teórico, entendendo e adaptando esse conhecimento a estrutura organizacional da entidade. A empresa em estudo é a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Santo Cristo. Ela atua há 16 anos na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com o intuito de atender ao propósito desta pesquisa que foi o de estudar e propor prioridades estratégicas e de gestão de uma cooperativa de crédito de interação solidária frente a avaliação de desempenho econômico e financeiro visando a sua sustentabilidade, contempla-se nesta seção a avaliação econômica financeira da cooperativa, a estrutura de gestão e governança e as proposições e prioridades estratégicas e de gestão da cooperativa.

#### 4.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICO FINANCEIRA DA COOPERATIVA

Nas seções deste capítulo, as análises e cálculos demonstrados foram baseados e realizados no estudo de Deves (2018). Com base no Balanço Patrimonial - BP da Cooperativa, Deves (2018) realizou a análise vertical e identificou um crescimento positivo do ativo total ao longo do período. Das aplicações de recursos, verificou-se que nas contas do Ativo Circulante - AC representam R\$ 32.032.883,00 (56,07% dos recursos aplicados) em 2013, R\$ 31.549.000,00 (53,49% dos recursos aplicados) em 2014, R\$ 32.158.000,00 (53,61% dos recursos aplicados) em 2015, R\$ 39.872.000,00 (59,87% dos recursos aplicados) em 2016 e R\$ 61.135.000,00 (65,61% dos recursos aplicados) em 2017.

Das contas do AC, destacam-se a conta operações de crédito, seguida da conta de relações interfinanceiras, sendo que em operações de crédito tem R\$ 19.567.771,00 (34,25% do total das aplicações) em 2013, R\$ 18.435.000,00 (31,35%) em 2014, R\$ 18.043.000,00 (30,08%) em 2015, R\$ 19.470.000,00 (29,24%) em 2016 e R\$ 30.160.000,00 (32,37%) em 2017. A conta de operações de crédito diz respeito a carteira de crédito líquido (recursos próprios, títulos descontados) como provisão para o Crédito de Liquidação Duvidosa - PCLD, portanto, é desta carteira a maior parte do resultado da Cooperativa, em função disto, justifica-se a sua representatividade.

Nota-se no estudo de Deves (2018) que, no período analisado de 2013 a 2017 o Ativo Circulante apresentou um aumento, variando de 56,07% para 65,61%, sendo que a conta de maior representação no Ativo circulante refere-se as operações de créditos que apresenta um percentual entre 29% e 35% do Ativo total, variando de 34,25% (2013) para 32,37% (2017), também a conta de relações interfinanceiras, refere-se a centralização financeira na Cooperativa Central, onde os valores ficam aplicados e são remunerados. Quando comparada com o ativo total em 2013 representa 13,57%, variando positivamente ao longo dos cinco anos analisados, sendo que no ano de 2017 passa a representar 27,32% do Ativo total do período, significando que a Cooperativa teve um crescimento nessa conta na comparação com o Ativo total de 13,75%.

Deves (2018), apresenta que as aplicações de recursos no Ativo Não Circulante - ANC representam 43,93% (2013), 46,51% (2014), 46,39% (2015), 40,31% (2016) e 34,39% (2017) do Ativo total, demonstrando que os Ativos de Longo prazo da cooperativa apresentaram uma queda na relação com o Ativo total de 2013 para 2017, variando de 43,93% para 34,39%. Destaca-se que na conta operações de crédito de Longo Prazo - LP (créditos de recursos por repasses – financiamentos rurais e agroindustriais) estão aplicados a maior parte dos recursos de 2013 a 2017, com a representatividade de 34,72%, 34,09%, 36,33%, 30,98% e 27,53%.

Os investimentos apresentam queda de 2013 para 2017 na comparação com o Ativo total de cada período, variando de 6,95% para 4,06%. Essa conta representa participações em outras empresas e investimentos em loteamentos, que foram adquiridos pela Cooperativa com o objetivo

de venda aos cooperados, como forma de fomentar o acesso a moradia própria e, conforme as notas explicativas, tratam-se de operações pontuais e que a Cooperativa não irá adquirir novos lotes, por fim a conta Imobilizado no ANC, não tem alterações significativas nos períodos analisados

A partir dos cálculos de análise vertical do Balanço Patrimonial da cooperativa, especificamente para as contas do passivo e do patrimônio líquido, Deves (2018) identificou que as origens dos recursos representados pelos capitais de terceiros e próprios foram de R\$ 57.132.472,00 (2013), R\$ 58.800.000,00 (2014), R\$ 59.989.000,00 (2015), R\$ 66.597.000,00 (2016) e R\$ 93.184.000,00 (2017), em valores absolutos, que representam 100% das origens de recursos de 2013 a 2017.

Identificou-se também que dentre as origens, as que apresentam expressivo percentual de aumento em relação a soma do Passivo com o Patrimônio Líquido de cada período é a conta Depósitos, a qual variou de 41,86% em 2013 para 59,21% em 2017. Os depósitos englobam o saldo mantido pelos cooperados em conta corrente (depósitos a vista) e em aplicações financeiras (depósitos a prazo), são com esses valores que a Cooperativa sustenta as operações de crédito.

Ainda em relação ao AC, destaca-se a conta de Empréstimos e Repasses que representa 17,52% em 2013; 16,95% em 2014; 13,04% em 2015, caindo para 9,46% em 2016, voltando a subir em 2017 para 14,38%. Esses valores referem-se empréstimos e repasses tomados pela Cresol Central Sicoper e repassados para a Cooperativa (como o caso dos recursos BNDES, BRDE).

Em relação ao Passivo Não Circulante - PNC, Deves (2018) destaca a conta Obrigações por Empréstimos e Repasses, sendo em 2013 representava 25,21% do total das origens, caindo de modo significativo para 7,36% em 2017, indicando que está sendo reduzida essa rubrica, podendo ser devido a liquidação das operações que geralmente tem prazo de 10 anos, ou pela diminuição da liberação de recursos.

O Patrimônio Líquido, apresenta as participações dos recursos próprios no total das origens nos períodos analisados de 2013 a 2017, sendo de 14,41%, 16,01%, 17,72%, 18,75% e 17,29%, respectivamente, podendo ser percebido pelo crescente superávit nos períodos de 2013 a 2016, e apresentando uma pequena redução em 2017. Destaque também para as contas de Capital Social e fundo de reserva, que apresentam variação positiva nos períodos analisados. As sobras acumuladas tiveram uma redução em 2016, porém em 2017, apresentam crescimento.

Para a análise horizontal do BP da cooperativa, Deves (2018) utilizou como ano base 2013 (100%), logo, comparou-se a evolução dos demais períodos a esse. Observa-se um aumento do Ativo total em todos os períodos que compõe a série de análise. Quando comparado com 2013 tem-se um aumento de 2,92% (2014), 5% em 2015, 16,57% em 2016 e 63,10% em 2017. Tal aumento se reflete no total do Ativo Circulante AC, variando de R\$ 32.032.883,00 em 2013 para R\$ 61.135.000,00 em 2017, o que em termos percentuais nota-se uma variação de 90,85% ao longo do período de 2013 a 2017. Esse aumento também é constatado

no Ativo não Circulante - ANC, variando de R\$ 25.099.589,00 para R\$ 32.049.000,00, representando uma variação positiva de 2013 para 2017 de 27,69%.

No estudo de Deves (2018) nota-se um aumento bastante significativo das disponibilidades (409,09%) e das relações interfinanceiras (82,96%) de 2016 para 2015 e de 2017 para 2016 os aumentos foram nas contas de relações interfinanceiras (83,09%) e operações créditos (54,90%). O que implica uma movimentação cíclica das contas do AC, mostrando a importância de cada uma na construção de bons indicadores. Verificou-se que as disponibilidades aumentaram em 257,56% e as relações interfinanceiras em 228,49% e a maior queda foi constatada nos outros valores e bens, sendo que essa conta em 2017 representou 39,75% do valor apresentado em 2013, indicando uma queda de 60,25%.

Especificamente para o ANC, as operações de crédito apresentam uma variação positiva, comparando 2017 com 2013, de 29,31% e de 103,35% para o imobilizado. As contas do Passivo Circulante - PC de 2013 a 2017 também aumentaram, variando de R\$ 34.493.646,00 a R\$ 70.216.000,00, representando 103,56% na comparação de 2017 com 2013.

Quando comparado o passivo circulante de 2017 com 2013, observa-se um aumento de 103,56%. Tal aumento é significativo nas contas de outras obrigações (202%) e em depósitos (130,71%). Da captação de recursos do longo prazo, expresso pelo PNC, a utilização de recursos de terceiros a longo prazo, apresentou redução comparando o ano 2017 com 2013 de 52,37%. O Capital próprio de 2013 a 2017 varia positivamente de R\$ 8.235.503,00 para 16.107.000,00, o que indica aumento de 95,58% ao longo do período.

Por se tratar de uma cooperativa o capital social se altera devido a novas admissões de sócios, novas integralizações de cota capital pelos cooperados e pelas sobras ocorridos no período. A cooperativa em estudo possui fundo de reserva que integra o Patrimônio Líquido - PL, sendo que o mesmo de 2013 a 2017 varia positivamente de R\$ 767.655,00 para 3.074.000,00, o que indica aumento de 300,44% ao longo do período.

As receitas com intermediação financeira representam R\$ 5.001.575,00, R\$ 6.285.00,00, R\$ 7.287.000,00, R\$ 9.257.000,00 e R\$ 12.663.000,00, respectivamente nos anos de 2013 a 2017. Logo, com base na receita líquida, as despesas com captação no mercado equivalem a 34,52% em 2013, 35,82% em 2014, 41,59% em 2015, 40,07% em 2016 e em 2017 31,81%, demonstrando haver uma queda no período de 34,52% para 31,81%, justificado pela variação negativa das taxas de captação a partir da Selic e do CDI. Com isso o lucro bruto em relação a receita líquida apresenta um crescimento de 38,43% (2013), 35,37% (2014), para 48,07% (2015), 51,49% (2016) e fechando a série analisada em 2017 com o lucro bruto representando 52,48% das receitas.

As sobras do exercício, em relação a receita líquida representaram 25,32% em 2013, caindo para 16,42% em 2014, 14,78% em 2015 10,65% em 2016 e obteve um pequeno crescimento em 2017, sendo de 12,05%.

A análise horizontal da DRE, em valores absolutos, desprezando a perda do poder aquisitivo da moeda, demonstra crescimento nas receitas

de intermediação financeira tendo como ano base 2013, houve uma variação positiva de 25,66%, 45,69%, 85,08% e 153,18% respectivamente para 2014, 2015 e 2016 e 2017. Nota-se que no grupo de receitas praticamente todas demonstram uma evolução contínua nos períodos, com algumas quedas dentre os períodos.

No que se refere as despesas, evidencia-se as de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa - PCLD, onde tem-se variação positiva de 108,70% de 2013 a 2017, sendo que quando comparados os períodos com o imediatamente anterior tem-se de 2014 comparado com 2013 aumento de 71,38%, 2015 com 2014 aumento de 57,58%, 2016 com 2015 aumento de 40,94% e por fim 2017 com 2016 tem-se um aumento de 318,72%.

As despesas de captação também apontam crescimento de 2013 a 2017 de 133,33%, destacando-se que o aumento na receita líquida e nos custos de produção provocaram uma elevação no resultado bruto de 45,81%. Quando analisados o comportamento das outras despesas e receitas operacionais, observa-se uma queda comparando 2014 com 2013 e 2015 com 2014. Já de 2016 para 2015 um leve crescimento, porém as receitas operacionais mesmo aumentando quando comparado 2017 com 2016 em 210,06%, na variação da série dos cinco períodos analisados apresenta queda de 42,33%, e as outras despesas operacionais mantém o crescimento em 2017 para 2016 em 116,59%, comparando ao ano base (2013) o aumento foi de 88,08%.

Por fim, apesar das análises considerarem os valores absolutos, sem considerar a perda do poder aquisitivo da moeda, a cooperativa estudada apresenta uma evolução positiva nas Sobras do Exercício de 20,52%, comparando o último ano da série com o primeiro, uma vez que o resultado foi de R\$ 1.266.127,00 em 2013 aumentando para R\$ 1.526.000,00 em 2017.

Em relação a análise dos indicadores econômico-financeiros, Iudícibus (1988) afirma que, a análise de balanços alcança seu ponto mais significativo no cálculo e avaliação do significado de quocientes, relacionando principalmente itens e grupos do balanço e da demonstração do resultado. Esses quocientes permitem, ao analista extrair tendências, além de fornecer bases para ações que serão tomadas futuramente. A liquidez imediata representa os recursos financeiros disponíveis para liquidar as dívidas de curto prazo e indica que para cada um real de dívida a curto prazo a Cooperativa possui 0,35, 0,27, 0,25, 0,33, 0,86 nos anos de, 2013 a 2017 respectivamente de dinheiro imediato, demonstrando que caso fosse necessário pagar todas as dívidas de curto prazo sem transformar os outros itens circulantes em dinheiro, a Cooperativa não teria condições, pois apresenta índice abaixo de R\$ 1,00. Apresentar um índice baixo para esse indicador no setor de atuação da cooperativa, não é ruim, visto que trata-se de uma atividade que incorpora o capital de terceiros para alavancar sua atividade fim, considerando que trata-se de uma cooperativa de crédito. Sendo assim, o que deve preocupar os investidores e a administração é quando o índice apresentar sucessivas reduções e a não efetivação de pagamentos, acompanhados de resultados

negativos. Pode-se verificar que em 2017 o índice esteve mais próximo do ideal e deve-se controlar para que continue nesse crescente.

É importante destacar que os resultados da liquidez seca são iguais os da liquidez corrente, isso se deve por ser uma cooperativa de crédito e se equivale a instituições financeiras, e as mesmas não apresentam a conta estoques. Este índice tem como finalidade a de quanto a empresa possui de ativo circulante menos os estoques para cada R\$ 1,00 de dívidas classificadas como de curto prazo. A cooperativa em estudo apresenta índice de 1,91 em 2017, demonstrando que caso fosse necessário pagar todas as dívidas de curto prazo sem transformar os outros itens circulantes em dinheiro, seria possível.

O índice de liquidez geral tem por finalidade analisar quanto à empresa possui de ativos circulantes e ativos não circulantes para cada R\$ 1,00 de dívida total, ou seja, passivo circulante mais passivo não circulante. Sendo assim, é possível identificar R\$ 1,17, R\$ 1,19, R\$ 1,22, R\$ 1,23 e R\$ 1,21, nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 e 2017 respectivamente, para cada um real de dívida que possui tanto de curto como de longo prazo, ou seja, as empresas possuem menos dívidas totais que seus ativos circulantes e realizável a longo prazo.

O Capital Circulante Líquido - CCL em valores absolutos demonstra o quanto sobra para a Cooperativa de recursos em dinheiro e demais bens e direito, com capacidade de transformação em dinheiro a curto prazo em relação as dívidas vencíveis no exercício seguinte. Nesse sentido, para os períodos analisados tem-se R\$ -2.460.762,33 (2013), R\$ -6.284.000,00 (2014), R\$ -7.255.000,00 (2015), R\$ -6.621.000,00 (2016) e R\$ -9.081.000,00 (2017) ou seja, a Cooperativa apresenta indicadores negativos nos ativos de curto prazo com relação aos passivos de curto prazo. Um CCL positivo indica que a organização possui mais direitos a realizar no curto prazo do que obrigações exigíveis no curto prazo. Contrariamente, como é o caso da cooperativa em questão, um CCL negativo indica que, no curto prazo, as obrigações são em maior volume do que os direitos.

Em relação a análise de estrutura, especificamente a análise da participação de capitais de terceiros, que indica o comprometido do capital próprio com obrigações, tanto de curto quanto de longo prazo em relação ao capital próprio da cooperativa, identifica-se os índices de 593,73%, 524,67%, 464,23%, 433,37%, 478,53% nos anos de 2013 a 2017, os quais caíram durante o período analisado de 2013 a 2017. Justifica-se esse alto índice em função de que no caso de cooperativas, o PC e o PNC contêm as origens dos recursos via repasses dos associados, os quais são utilizados para alavancar a atividade operacional da entidade que são os financiamentos e o PL da Cooperativa tem uma tendência a ser inferior comparando em valores.

Coeficiente de Segurança Máxima - CSM demonstra o quanto a cooperativa possui de dívidas em relação ao total de recursos aplicados no ativo, logo, os coeficientes de 85,59%, 83,99%, 82,28%, 81,25% e 82,71% respectivamente nos anos de 2013 a 2017. Esses índices sinalizam que a cooperativa tem elevadas dívidas, porém, em função do ramo do

negócio da cooperativa que necessita captar recursos dos associados a custo de capital baixo, para emprestar a outros e ter os retornos eficientes, gerando sobras e fortalecendo a cooperativa e consequentemente, os seus cooperados.

A Composição de Endividamento - CE, evidencia qual é a parte de compromissos no ativo circulante da cooperativa, em relação a todos as obrigações com terceiros, seja de curto ou longo prazo. Assim é possível obter uma percepção de como é o endividamento da cooperativa, se de longo ou curto prazo. Verifica-se que os índices dos períodos de 2013 a 2017 são de 70,54%, 76,41%, 79,85%, 85,92% e 91,10% respectivamente, as quais são praticamente dívidas cíclicas, ou seja, das atividades normais da cooperativa.

A Imobilizações do Patrimônio Líquido - IPL demonstram o quanto a cooperativa possui aplicado em bens fixos em relação ao capital próprio, o qual demonstra os índices de 63,90%, 77,58%, 56,78%, 48,81% e 39,72%, respectivamente nos anos de 2013 a 2017, demonstrando que a mesma imobilizou, nos três primeiros anos analisados mais que 50% dos recursos próprios, ou seja, do patrimônio líquido no período da análise, porém reduziu nos dois últimos períodos analisados para menos que 50%. Essa redução pode ser devido a venda de lotes habitacionais que foram adquiridos pela cooperativa com o objetivo de venda aos cooperados, como forma de fomentar de fomentar o acesso a moradia própria. Trata-se de operações pontuais e a Cooperativa não irá adquirir mais lotes, e por isso, com sua venda, saem da rubrica de Investimentos.

As Imobilizações dos Recursos Não Correntes demonstram o quanto a cooperativa possui aplicado em bens fixos no ativo permanente imobilizado em relação ao total de dívidas, demonstrando coeficientes de 23,25%, 34,67%, 29,34%, 30,31%, 27,86%, ou seja, imobilizou recursos em média inferiores a 50% do total da captação de recursos de terceiros, que são as dívidas totais, no período da análise.

No que corresponde aos indicadores de atividade, realizou-se o cálculo do Giro do Ativo - GA, sendo que a cooperativa apresenta valores baixos em seu giro do ativo, por ser instituição financeira e trabalhar principalmente com o ativo seu índice ficou inferior a R\$ 1,00 nos anos de 2013 a 2017. Verifica-se, portanto, que as receitas representaram no período de 10% a 15% do ativo total.

Dentre os indicadores de desempenho, a Margem Líquida - ML, que é o resultado final do desempenho operacional da cooperativa, que pode ser sobras ou perdas, a cooperativa atingiu os índices de 29,80%, 19,35%, 17,34%, 12,74%, 13,94%, nos anos de 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, constatando-se que auferiu resultados positivos (sobras) em todos os períodos analisados, embora caindo de 29,80% para 13,94%, evidenciando uma administração eficiente dos recursos, custos e receitas. Estes indicadores demonstram uma boa margem de resultado líquido, considerando que o ramo de atividade é uma cooperativa de crédito rural, e o principal objetivo é contribuir com os cooperados, deve-se primar pelo resultado positivo, formando uma carteira cada vez mais sólida e rentável.

No índice de rentabilidade do ativo, é apresentado quando a cooperativa conseguiu de sobras ou perdas para cada R\$ 100,00 de ativos totais a disposição, ou seja, indica o quanto a cooperativa gerou de resultado líquido em relação ao ativo operacional total. Os índices são 2,22%, 1,76%, 3,35%, 1,48% e 1,64%, nos anos de 2013 a 2017. Evidencia-se que a cooperativa conseguiu remunerar o seu ativo em todos os períodos, os índices são adequados considerando que é uma atividade cooperativista.

A Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido -RSPL indica o quanto os resultados líquidos fornecem de rendimento em relação ao patrimônio líquido, que é o capital próprio da cooperativa, apresentando índices de 15,38%, 10,96%, 10,13%, 7,90% e 9,47% nos anos de 2013 a 2017, os quais apresentaram rentabilidade satisfatória e bem superior a investimentos, tais como poupança e aplicações financeiras. Importante salientar que a cooperativa tem uma redução gradativa entre os anos de 2013 a 2015, uma queda maior em 2016, porém em 2017 retoma um crescimento do índice.

#### *4.2 ESTRUTURAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA DA COOPERATIVA*

Tendo percepção do destaque e importância da adesão de uma política de governança transparente, para adequar-se e se sustentar no mercado, principalmente o financeiro tão competitivo, no entanto, com crescente espaço entre as cooperativas, foi essencial, além de exigência legal, que a Cooperativa de Crédito com Interação Solidaria - Cresol Santo Cristo tenha regulamentado, implantado e aprovado a primeira diretoria executiva do sistema Cresol Sicoper.

A Lei Complementar nº 130/2009 (BACEN, 2009), que trata dos mecanismos de governança, estabelece, no artigo 5º, que as cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho. O Bacen, após consulta pública ao sistema cooperativo de crédito, por meio da Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, ao referir-se à governança das cooperativas de crédito, transformou o que era uma facultado as cooperativas, pela Lei Complementar nº 130/2009, passou a ser uma obrigação. As cooperativas de crédito com ativos totais superiores a R\$ 50 milhões deveriam promover a segregação das funções classificadas como plenas e as clássicas.

Afetada pelos indicadores financeiros estipulados e normatizados pelo Banco Central do Brasil, a Cresol Santo Cristo, definiu em Assembleia Geral Extraordinária, no dia 24 de fevereiro de 2018, pela reforma Estatutária prevendo a implantação da Diretoria Executiva, conforme estimava a resolução 4434 do BACEN. Após a definição dos nomes a ocuparem os cargos na Diretoria Executiva, a Ata foi enviada junto com a documentação da Assembleia Geral Ordinária – AGO e Assembleia Geral Extraordinária – AGE para apreciação e aprovação do Banco

Central, obtendo sua aprovação no dia 03 de maio, e no dia 04 de maio de 2018, o Conselho Administrativo, prontamente reuniu-se para dar a posse aos membros das Diretorias Executiva, Administrativa e Comercial.

As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

As cooperativas estatutariamente são regidas pela Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Administrativo, constituídos legalmente aprovados pelo Banco Central do Brasil. Possuem um papel primordial e de suma importância, sendo os esteios e os eixos que conduzem o futuro e definem os rumos a serem seguidos pela cooperativa. Cada um com seu poder distinto. No organograma da estrutura Organizacional da Cresol Santo Cristo tem a Assembleia Geral como o órgão máximo, seguida pelo Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal. Para gerir a execução das diretrizes e operacionalização da cooperativa consta a Diretoria, com Conselheiro presidente e Vice-Presidente. Nos estatutos sociais estão detalhadas as atribuições de cada um dos órgãos de gestão superior (SCHREINER, 2019).

Em seu estudo, Schreiner (2019) ainda colabora expressando que as cooperativas de crédito, na medida em que crescem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, requerem conselho de administração cada vez mais atuante e eficaz, liderando assuntos de ordem estratégica no interesse dos associados e clientes. Como isto, por vezes, existe a necessidade dos conselheiros administrativos, a importância de eleger diretores executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, em condições de conduzir e executar as demandas definidas pelo conselho administrativo. As mudanças exigidas podem ser por força interna ou externa. Interna é a necessidade percebida no dia a dia das ações da cooperativa. Força externa são as normas estipuladas pelos órgãos reguladores, garantindo uma melhor gestão quando os indicadores financeiros alcançarem determinados limites (SCHREINER, 2019).

As atribuições e competências de cada um dos órgãos superiores de gestão e governança da cooperativa estão escritas e detalhadas no Estatuto Social da Cresol Santo Cristo. Com isso, a capacitação técnica dos conselheiros com função executiva é fator incondicional, deixa de ser somente importante e passa a ser necessária.

Para Magri e Pommerening (2018) o sistema de cooperativismo necessita aperfeiçoar, em muito, os mecanismos de governança. Senão teremos como resultado estruturas de poder onde a preocupação com a participação, a eficiência operacional e a rentabilidade dos cooperados serão secundárias. As mudanças de gestão sempre serão consideradas grandes desafios. Ainda mais quando envolve conselheiros

administrativos antigos, que muitas vezes, não possuem muita percepção sobre gestão qualificada. Sempre existirá uma barreira a ser rompida.

#### **4.3 PROPOSIÇÕES DE PRIORIDADES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA:**

Frente à realização do estudo, o referencial teórico, análises realizadas e interpretações, são apresentadas as seguintes sugestões de prioridades de gestão estratégicas para a cooperativa:

1. Em consideração a gestão estratégica da cooperativa, deve-se evidenciar a singularidade da cooperativa em relação à padronização e escala sistêmica viabilizando cada vez mais o negócio da cooperativa, aprimorando o seu relacionamento com os associados e potenciais interessados. A Cresol prima pelo atendimento humanizado, que atualmente é um dos destaques da cooperativa, porém com o avanço da tecnologia e a praticidade do *home banking*, manter esse contato e relacionamento presencial com os associados é um dos desafios enfrentados pela cooperativa.

2. No eixo da gestão e governança, deve-se sustentar um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e que garanta uma gestão profissionalizada e sustentável. É importante que a cooperativa mantenha uma postura qualificada na gestão, inovadora, porém não perdendo as bases dos princípios cooperativistas.

3. Qualificar os administradores, gestores, conselheiros e colaboradores, e também o quadro social, para que estejam cada vez mais instruídos para participar, questionar e contribuir com a gestão e desenvolvimento da cooperativa. Além de ampliar as possibilidades de opções para novas lideranças. A qualificação pode ser disseminada através de cursos específicos para os gestores, realização de fóruns e encontros entre gestores, colaboradores e associados para troca de experiências e para avaliação e construção de melhorias, com vistas a fomentar a cooperativa e buscar novas aptidões e talentos.

4. Mensurar e verificar, a partir de pesquisa de avaliação e/ou entrevistas, como está se comportando o desenvolvimento cooperativo a partir da consolidação da nova estrutura de governança e gestão implementada (diretoria executiva), no âmbito interno (colaboradores) e externo (associados e demais *stakeholders*). Essa pesquisa pode identificar as vantagens e desvantagens dessa nova estrutura, bem como também identificar lacunas a serem preenchidas que ficaram em abertas no processo de implantação.

5. Realização de uma contínua análise do desempenho econômico e financeiro da cooperativa, permitindo uma identificação de indicadores que permitam decisões mais assertivas e integradas, viabilizando uma avaliação geral do desempenho da cooperativa, considerando as percepções da governança cooperativa.

6. Realizar uma análise do impacto dos investimentos e melhorias realizadas e projetadas na estrutura, bem como a ampliação da

Cooperativa para novas regiões em relação ao desempenho econômico e financeiro atual e esperado, projetando o planejamento orçamentário para a obtenção de uma estrutura financeira sólida e que mantenha o retorno aos cooperados. A Cresol Santo Cristo realizou recentemente a expansão para Serra Gaúcha, com abertura de novas Unidades de Atendimento, como também, investiu em prédios próprios, por mais que há uma pré análise dos valores necessários e do orçamento para execução, não há uma avaliação do impacto desses investimentos em imobilizado e qual o real impacto econômico e financeiro, e de tempo de retorno do capital investido.

7. Realizar estudo para possível criação de setor de controladoria, ou contratação de profissional especializado para função de *controller*, tendo em vista o acompanhamento e observação dos lançamentos contábeis, gerencias, econômicos que giram em torno da cooperativa, como por exemplo, acompanhamento da liquidez, margens operacionais, níveis de endividamento, entre outros indicadores de desempenho econômico e financeiro.

8. Implantar um comitê de governança, tendo a presença de integrantes do conselho de administração e diretoria executiva, podendo incluir representantes dos associados, e também representantes dos colaboradores. Este comitê terá como foco, discutir permanentemente as políticas de governança e analisar seu desempenho na execução prática.

9. Promover encontros internos e com os associados, para fomentar o entendimento coletivo sobre a estrutura de governança e gestão, ações de sustentabilidade cooperativa, e os impactos no desenvolvimento do território de atuação preferencial da cooperativa.

10. Promover iniciativas de educação cooperativa e fomento às iniciativas de promoção do desenvolvimento territorial, gerando perspectivas positivas também externamente, abrangendo o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Nesta prioridade indicando também na influência externa da cooperativa nas dinâmicas de governança territorial e fomento a novas iniciativas cooperativas ou não, de promoção do desenvolvimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste cenário, o estudo teve como objetivo propor prioridades estratégicas e de gestão de uma cooperativa de crédito de interação solidária frente a avaliação de desempenho econômico e financeiro (2013 a 2017), proporcionando a elaboração de um rol de indicadores que permitem a avaliações de desempenho econômico-financeiro mais assertiva e posteriormente, a integração dos indicadores, para viabilizar a avaliação geral do desempenho da cooperativa, considerando as percepções dos administradores e diretores.

A partir do desenvolvimento do estudo é possível indicar e reconhecer a dimensão e a relevância das organizações cooperativas, seus valores e princípios, fundamentos legais e singularidades, evidenciados pelos sistemas organizacionais, complexidade de governança e gestão. A

análise das demonstrações contábeis agrupa valor às informações e com isso, possibilita confrontar elementos patrimoniais, indicando fatos ocorridos, determinando a situação atual e permitindo uma visão das tendências futuras. Os indicadores de avaliação de desempenho econômico-financeiro quando usados adequadamente podem auxiliar no processo decisório de uma organização, no que se refere a novos investimentos, ampliações ou mesmo em decisões de estratégias.

As cooperativas, quanto mais crescem e se fortalecem, mais qualificada precisa ser sua estrutura de gestão, assim como sua estrutura de governança e financeira, reforçando os papéis da governança corporativa, não presente apenas nas empresas convencionais, mas, muito especialmente nas organizações cooperativas. O fortalecimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão estratégica, bem como, a clareza e consolidação da cultura corporativa e da respectiva estrutura corporativa são altamente impactantes na perpetuação da organização e na longevidade da respectiva cooperativa.

Os resultados indicam que a cooperativa em estudo apresentou posição econômica e financeira satisfatória, considerando sua atividade fim de atuar como uma financeira e seu objetivo social de ser sem fins lucrativos, a mesma apresentou índices satisfatórios nos períodos analisados, destacando que o Lucro líquido do período, o ROE ou o RSPL foram positivos nos períodos analisados, logo a atividade operacional, objeto fim da Cooperativa, apresenta desempenho adequado.

O conjunto de proposições sugeridas neste trabalho serão direcionadas para que possam ser analisadas pela direção da cooperativa, podendo ser úteis para a determinação de novas ações e estratégias da mesma, propondo um estudo pela mesma de melhoria contínua nos processos de gestão e governança, frente a avaliação de desempenho econômico e financeiro. Destarte, agregam indicações prioritárias para o fomento ao desenvolvimento e o desenvolvimento de melhores práticas de governança territorial, visando a sua sustentabilidade futura.

A partir deste estudo sugere-se a realização de novos estudos dando continuidade da exploração da gestão cooperativa, com a exploração de estudos comparativos com outras cooperativas do sistema, bem como, em outros segmentos do cooperativismo. Pode-se também aprofundar as temáticas abordadas neste trabalho, como por exemplo, aplicando-as a outras áreas/setores das cooperativas. Avançar em estudos sobre a performance da cooperativa e seus impactos com o desenvolvimento e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Agenda 2030 da ONU). O estudo também contribui para o avanço do conhecimento empírico, apresentando resultados que poderão ser explorados por outros pesquisadores e ou pela academia relacionada à área de gestão das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.G. Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor

- de telecomunicações. 2001. Dissertação (Mestrado Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/1896/1896.PDF>. Acesso em: 17 set. 2019.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BACEN. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativa de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRESSAN, V. G. F; BRAGA, M. J; BRESSAN, A. A. Avaliação financeira das cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais. **Revista da Administração da UFLA**, v. 5, n. 2, P. 1-15, jul./dez., 2003.
- BÜTTENBENDER, P. L. (Org.). **Gestão de cooperativa: fundamentos, estudos e práticas**. Ijuí. Ed. Unijuí, 2019.
- BÜTTENBENDER, P. L. **Doutrina e educação cooperativa**. Ijuí: Ed. Unijui, 2008.
- CERETTA, P. S; NIEDERAUER, C. A. P. Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 7-26, 2001.
- COSTA, R. F; ROSINI, A. M. Estudo do impacto da governança de tecnologia da informação no desempenho das empresas brasileiras: uma análise a partir da perspectiva dos executivos, usuários e membros de equipes de TI. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 2015. p. 155-176.
- CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- DEVES, K. R. **Avaliação de desempenho econômico em uma cooperativa de crédito rural**. 2018. Monografia Especialização em Controladoria e Finanças. Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS. Ijuí /RS, 2018.
- FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário Aurélio**. 4.ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ILHA, P. C. S. A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: o caso do oeste do Paraná. **Revista GEPEC**, v. 10, n. 2, p. 29-39, jul./dez. 2006.
- IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- LIMA, A. O. A contabilidade nas sociedades cooperativas e nas sociedades empresárias. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 11-27, jul. 2005.
- MACIEL, A. P. B. et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 600-619, jul./ago. 2018.
- MAGRI C.A., POMMERENING E.J. (orgs). **O Cooperativismo financeiro e a agricultura familiar: gerando desenvolvimento sustentável**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2018.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- MEDEIROS, M. C. A gestão estratégica cooperativa. 29 jul. 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-gestao-estrategica-cooperativa>>. Acesso em: 18 set. 2019.
- MEINEN, E. Governança nas cooperativas de crédito. 2010. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2010/10/ainda-sobre-governanca-nas-cooperativas-de-credito/>>. Acesso em: 17 set. 2019..
- OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS). Manual de boas práticas de governança cooperativa. 2016. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>>. Acesso em: 17 set. 2019..
- OLIVEIRA, A B S. et al. *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, A. A. et al. A análise das demonstrações contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2010.
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, A. C. Contribuição a Análise e Estruturação das Demonstrações Financeiras das Sociedades Cooperativas Brasileiras: Ensaio da Abordagem Social. *Contab. Vista & Rev.*, v 06, p. 33-41, 1995.
- PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, USP, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.
- PONTE, V.M.R. et al. Motivações para a adoção de melhores práticas de governança corporativa segundo diretores de relações com investidores. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 9, n. 3, p. 255-269, 2012.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.
- REIS, A. M; TEIXEIRA, A. J. C. Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais e sua Relação com Porte e Desempenho Financeiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 7, n. 4, p. 355-371, out./dez, Brasília, 2013.
- SAUSEN, J. F. C. L., et al. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. *Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 9, p. 563-582, 2019.
- SCHREINER, D.M. *Estudo sobre o processo de implantação de governança corporativa em uma cooperativa de crédito de interação solidária: um estudo de caso*. 2019. Monografia (Curso de Pós-Graduação lato Sensu em Gestão de Cooperativas) – Universidade Regional do Noroeste do RS. Ijuí/RS, 2019.
- SILVA, J. P. *Análise financeira das empresas*. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SUTECAS, T. A. *A relação entre governança corporativa e alinhamento estratégico por meio de critérios de maturidade: um levantamento nas cooperativas de Crédito*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2018.
- TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. 2.ed. São Paulo: Record, 1999.
- VELD, A. *Comercialização destinada a pequenos produtores*. Países Baixos: Wageningen; Fundação Agromisa, 2002.

- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.
- VIANA, C. L.; VACCARO, G. L. R.; VENZKE, C. S. Sustentabilidade e os diferenciais Cooperativos: Um estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 163, 2018.
- VITAL, A. F. R., et al. Democracia deliberativa, cidadania e gestão social: análise no conselho de trânsito, transportes e segurança de Gurupi. **DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate**, 9, p. 302-330. 2019. DOI: <http://doi.org/10.24302/drd.v9i0.1892>
- WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 15, n. 35, p. 68-83, 2004.
- ZAMBERLAN, L. et al. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.