



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**FERNANDO FANIN**

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS PARANAENSES  
DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

**LARANJEIRAS DO SUL - PR**

**2018**

**FERNANDO FANIN**

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS PARANAENSES  
DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Trabalho de monografia apresentado como requisito para obtenção de grau de bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Da Fronteira Sul – UFFS.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Maria da Silva Carpes

**LARANJEIRAS DO SUL - PR**

**2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Fanin, Fernando

Práticas de gestão em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária / Fernando Fanin. -- 2018.

57 f.:il.

Orientador: Doutor Antonio Maria da Silva Carpes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Ciências Econômicas, Laranjeiras do Sul, PR, 2018.

1. Práticas de gestão . 2. Cooperativismo. 3. Economia solidária. I. Carpes, Antonio Maria da Silva, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**FERNANDO FANIN**

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS  
PARANAENSES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do grau  
de bacharelado em Ciências Econômicas pela  
Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

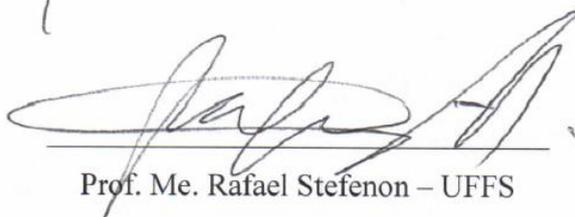
06/12/2018

BANCA EXAMINADORA

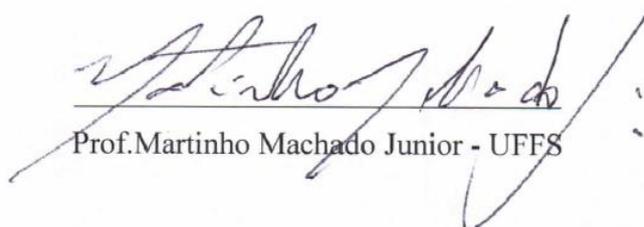


Prof. Dr. Antônio Maria da Silva Carpes - UFFS

Orientador



Prof. Me. Rafael Stefenon – UFFS



Prof. Martinho Machado Junior - UFFS

Dedico este trabalho às pessoas que sempre estiveram ao meu lado ao longo de minha caminhada. Dedico aos meus pais Waldemar (in memoriam) e Maria, pela educação e valores que deram base à minha formação. Dedico também a minha querida esposa Indiamara pela paciência e apoio que tem me dado ao longo desta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado o dom da vida. Agradeço aos professores desta universidade, pelo conhecimento repassado ao longo dos períodos, isso levarei para sempre. Aos professores Rafael Stefenon, Yogo Kubiak e Martinho Machado Junior pela contribuição valiosa na elaboração desta pesquisa. Ao meu orientador, Professor Dr. Antonio Maria da Silva Carpes, por todo seu empenho dedicado à elaboração deste trabalho, à disponibilidade e orientações recebidas nos fins de semana e feriados. Nunca terei palavras suficientes para agradecer ao apoio dado. Pelo conhecimento repassado, não só profissional, mas também pessoal, um exemplo a se seguir. Serei eternamente grato. Agradeço também a minha amiga companheira e querida esposa Indiamara Oliveira, pelo carinho, amor e conforto encontrado em seus braços sempre quando precisei, nos momentos de dificuldades que passamos juntos sempre esteve forte ao meu lado. Meus agradecimentos aos amigos e companheiros de classe, em especial Juliane Cardoso e Thaiz Almeida que fizeram parte da minha formação ao longo desta caminhada.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as práticas de gestão adotadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária. O estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento ou survey. A amostra foi composta por 13 cooperativas da economia solidária, com sede no estado do Paraná, as quais encontram-se filiadas à UNICAFES. A coleta de dados foi realizada por intermédio de questionário contendo 50 questões distribuídas em cinco blocos. Quanto a abordagem do problema de pesquisa, o estudo é predominantemente qualitativo, pois se ocupou em compreender as práticas de gestão adotada nas cooperativas da economia solidária no Paraná e verificou a percepção dos respondentes, quanto a importância das mesmas no processo de gestão. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que as principais práticas de gestão utilizadas pelas cooperativas são a elaboração e apresentação de um relatório de administração anualmente em assembleia geral, controle de vendas e elaboração de fluxo de caixa. A elaboração de planejamento estratégico, monitoramento dos resultados e execução e controle de orçamento, ainda não são utilizadas com muita intensidade em algumas cooperativas. Quanto a análise dos elementos utilizados na tomada de decisão, foram considerados menos úteis o lucro por colaborador (contratados/sócios), *turnover* de funcionários (rotatividade) e percentual de inadimplência de clientes, enquanto os mais utilizados são os relatórios gerenciais extraídos do sistema da cooperativa e as demonstrações contábeis.

Palavras chave: Práticas de gestão, cooperativismo, economia solidária.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the management practices adopted in cooperative organizations of the solidarity economy of Paraná. The study was conducted through descriptive research, carried out by means of data collection or survey. The sample consisted of 13 solidarity economy cooperatives, based in the state of Paraná, which are affiliated to UNICAFES. The data collection was done through a questionnaire containing 50 questions distributed in five blocks. As for the approach to the research problem, the study is predominantly qualitative, since it was concerned with understanding the management practices adopted in the cooperatives of the solidarity economy in Paraná and verified the perception of the respondents regarding the importance of the same in the management process. The results of the research allowed us to conclude that the main management practices used by the cooperatives are the preparation and presentation of the annual report of administration, sales control and elaboration of cash flow. The elaboration of strategic planning, monitoring of results and execution and control of budget, are still not used with much intensity in some cooperatives. Regarding the analysis of the reports and information used in the decision making, the employee profitability (contracted/cooperated), turnover of employees (turnover) and percentage of customer delinquency were identified with lesser use, while the most used are reports from the cooperative system and the financial statements.

Key words: Management practices, cooperativism, solidarity economy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de Governança Cooperativa. ....	21
Figura 2: Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios.....	28
Figura 3: Gráfico do faturamento x componentes da estrutura organizacional .....	37

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Tempo de experiência, função na cooperativa e escolaridade.....	33
Quadro 2: Faturamento, número de sócios e colaboradores das organizações. ....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Panorama do cooperativismo.....	16
Tabela 2 - Mapeamento dos Empreendimentos Solidários no Brasil .....	25
Tabela 3: Ano de fundação das cooperativas respondentes.....	35
Tabela 4: Perfil organizacional das cooperativas respondentes.....	36
Tabela 5: Práticas e estrutura de gestão.....	39
Tabela 6: Indicadores e ferramentas utilizados na tomada de decisão.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS .....	18
2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA: ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	22
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES .....	26
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	33
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS.....	34
4.3 PERFIL ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS .....	36
4.4 CONTROLE DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS.....	38
4.5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS COOPERATIVAS .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países mais desiguais do mundo, segundo dados do Comitê de Oxford de Combate à Fome-OXFAN, é o 10º país mais desigual do mundo, num ranking com mais de 140 países. Possui uma desigualdade extrema, a qual somente seis pessoas possuem riqueza equivalente ao patrimônio dos 100 milhões de brasileiros mais pobres. Segundo o referido comitê, os 5% mais ricos detêm a mesma fatia de renda que os demais 95% da população brasileira (BRASIL, 2017).

No Brasil até os anos 90, a visão que predominava a respeito do desenvolvimento, era a de que o crescimento econômico ou o fato de acabar com a inflação, seriam suficientes para reduzir a pobreza no país, representado basicamente pela evolução do PIB per capita, o processo de desenvolvimento foi evidenciado pelo aumento da desigualdade social, o que deu origem à novas teorias, como de desenvolvimento local ou territorial endógeno as quais criticaram as anteriores, pois não levavam em consideração as reais necessidades das pessoas (BORINELLI et al 2010).

Para Sachs (2004), um dos caminhos para a redução da desigualdade e para um desenvolvimento sustentável, está na formulação de iniciativas que promovem formas de empreendedorismo coletivo e que auxiliam no enfrentamento do mercado, o referido autor atribui às instituições como o SEBRAE, os sindicatos, a Organização Internacional do Trabalho-OIT, a Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB e as incubadoras da economia solidária que estão surgindo em várias universidades o papel de estimular tais iniciativas.

Dentre os empreendimentos coletivos as cooperativas da economia solidária merecem a sua devida atenção, estas nascem como uma alternativa ao modo de produção dominante existente hoje. Segundo Singer (2002), surgem da organização de trabalhadores, os quais buscam recuperar a sua autonomia econômica, levando consigo valores como igualdade, solidariedade e democracia.

O capital constituído pelo empreendimento solidário pertence aos que nela trabalha, a propriedade da organização é dividida por igual entre todos os trabalhadores, sua finalidade básica não é maximizar lucro, mas a quantidade e a qualidade do trabalho. O excedente anual (sobras) nas cooperativas tem a sua destinação decidida pelos trabalhadores, em geral uma parte é reinvestida, outra pode

acrescer o valor das cotas dos sócios, e o restante das sobras é em geral destinado a outros fundos sociais (SINGER, 2002).

As cooperativas da economia solidária no Brasil estão hoje representadas pela União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (Unicopas), criada em 2014, a qual reúne quatro grandes organizações nacionais do cooperativismo solidário, são elas: Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (Unisol Brasil), União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes), Confederação das cooperativas de reforma agrária do Brasil (Concrab) e União Nacional dos Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis do Brasil (Unicatadores) (UNICAFES, 2018).

Segundo dados do Atlas digital da economia solidária, disponível pelo SIES – Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária, o Brasil possui aproximadamente 19.708 estabelecimentos da economia solidária, sendo que destes, 10.793 são da área rural, e formados pela agricultura familiar. O Paraná possui cerca de 830 estabelecimentos desse segmento. Ao todo as organizações da Economia Solidária envolvem aproximadamente 1.423.631 sócios. E a maioria dos sócios tem nas suas organizações a principal fonte de renda (ATLAS, 2018).

Segundo Gaiger (2004), as organizações solidárias buscam um desenvolvimento social de seus associados e não a acumulação de capital, procurando a autonomia de gestão com responsabilidade e envolvimento social. É este caráter democrático e social que faz dos empreendimentos solidários um potencial redutor da desigualdade social, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável.

Para Corbari (2017) os empreendimentos solidários enfrentam alguns desafios para se tornarem viáveis através da autogestão, devido à pouca instrução e domínio de tecnologias necessárias para a gestão, necessitando de capacitação e treinamento aos gestores de cooperativas com este viés de administração. De acordo com Batalha et al (2005), ainda é deficitário a utilização de técnicas adequadas de gerenciamento de empreendimentos familiares, como a coleta de dados, controle e registro de informações para subsidiar a tomada de decisão, devido à baixa qualificação e formação escolar deficitária.

Gregolin (2015), em seu estudo constatou que as cooperativas da agricultura familiar com intenção solidária, precisam de maior apoio e incentivo na área de gestão organizacional, o aprimoramento da gestão organizacional pode constituir um

diferencial estratégico e auxiliar na consolidação das cooperativas da agricultura familiar com interação solidária.

Em um mercado competitivo, os gestores devem atentar-se às estratégias de gestão para a maximização de seus resultados, é necessário que conheçam o mercado em que atua, o planejamento estratégico deve estar alinhado aos objetivos, e devem contar com uma estrutura organizacional eficiente. Segundo Campos e Arida (2009) embora as cooperativas não tenham objetivo claro de lucro, elas necessitam ser tão competitivas quanto às empresas de capital. Carvalho e Bialoskorski Neto (2008) salientam que a maximização de resultados financeiros e de prestação de serviços ao associado passou a ser fundamental para a sobrevivência dos empreendimentos cooperativos.

Dentre os desafios empresariais nas economias globalizadas, de acordo com Carareto et al (2006), está o de manter custos e investimentos baixos, reduzir as perdas, otimizar a compra de insumos, descontinuar produtos estagnados e vender ativos não produtivos, e para isso os executivos precisam de um sistema de informações gerenciais integrado com a estratégia, aliada a melhoria de processos organizacionais, o que pode ser o diferencial neste mercado competitivo.

Com base na importância que os empreendimentos solidários representam para a redução da desigualdade e o desenvolvimento social e econômico, é de suma importância verificar as práticas de gestão adotadas nestas organizações, no tocante a estratégia e estrutura organizacional, administração financeira e avaliação e atuação mercadológica.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo está contextualizado dentro do tema: Práticas de gestão em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária. O tema está norteado dentro da seguinte questão: Quais as práticas de gestão adotadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária?

## 1.2 OBJETIVOS

No intuito de orientar a condução da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de gestão adotadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as cooperativas pesquisadas.
- b) Caracterizar o perfil organizacional desses empreendimentos.
- c) Identificar a estrutura de controle de gestão nas cooperativas pesquisadas.
- d) Averiguar os modelos de decisão (relatórios) utilizados no processo de tomada de decisão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O movimento cooperativista vem crescendo com o passar dos anos, hoje é constituído por organizações de pessoas de diversos setores da economia, que vão desde o agropecuário ao crédito e serviços. A Tabela 1, apresenta um panorama do cooperativismo no Brasil.

Tabela 1- Panorama do cooperativismo

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

Fonte: OCB (2018)

Segundo dados da OCB (2018), disponíveis na Tabela 1, temos no Brasil mais de 6.600 cooperativas, as quais agregam aproximadamente 13.230.960 cooperados (6,3% da população brasileira, se contar os integrantes das famílias somariam 25,4%), gerando 376.795 empregos diretos, com destaque se apresentam as do ramo agropecuário com mais de 1.500 cooperativas, gerando aproximadamente 190.000 empregos, outro ramo importante é o de crédito do qual fazem parte quase 7.5 milhões associados, as cooperativas brasileiras se dividem em 13 ramos hoje.

Dada a importância e representatividade das organizações cooperativas no Paraná e também para o resto do Brasil, não devem ser ignorados estudos que visam melhorias na gestão destas organizações, sobretudo se o interesse for relacionado à eficiência econômica.

A eficiência no processo de gestão é de grande interesse de toda a organização, o que exige uma gestão eficiente das organizações, justificando a importância de trabalhos acadêmicos que visam abordar as práticas de gestão, e também expor métodos que auxiliam no levantamento de informações gerenciais.

Este trabalho é de grande importância para gestores, os quais se encontram com dúvidas, referente às práticas de gestão, pois, além de conceituar algumas

práticas de gestão presentes na literatura, também irá apresentar informações das práticas de gestão presentes nas cooperativas da economia solidária paranaenses.

Estudos como o de Corbari (2017) e Gregolin (2015), evidenciaram os desafios que esses empreendimentos enfrentam para se tornarem viáveis através da autogestão, e ainda os problemas encontrados no tocante às práticas de gestão abordadas, os autores acima citados corroboram a ideia de que o aprimoramento da gestão é um grande diferencial estratégico para essas organizações.

O presente estudo torna se importante no meio acadêmico, pois serve de referência para demais trabalhos que virão a surgir com este viés de estudo, somando-se aos estudos de Rasia (2011), Inlau (2016) e Munis (2010), os quais serviram de apoio para a elaboração deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir apresenta-se uma descrição teórica sobre os temas que sustentam as discussões do resultado da pesquisa.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A sociedade cooperativa surge da união das pessoas, por uma busca constante de melhorar as condições de vida em que se apresentam, é nos momentos de maior dificuldade que os indivíduos se unem em uma só voz pelo bem em comum, a fim de obter vantagens e sobreviver frente a um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, buscando melhorias sociais e econômicas (SANTOS, 2002).

Segundo Gimenes & Gimenes (2007) o cooperativismo tem por objetivo a renovação social pela cooperação, cooperação vem do verbo latino cooperari, que quer dizer, operar juntamente a alguém, ou seja, é trabalhar junto ao objetivo de corrigir o social pelo econômico, utilizando-se de associações, que são as sociedades cooperativas.

Ainda Wstphal (2008) afirma que as cooperativas se organizam em grupos de interesse, que por meio da adesão livre e voluntária, da gestão participativa e democrática, objetivam resultados econômicos e sociais para seus associados. A participação dos cooperados como de forma ativa, tanto em termos de contribuição de capital como das decisões, e mais assumindo todos os riscos inerentes a esta forma de organização, de maneira coletiva.

De acordo com a lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades (BRASIL, 1971).

Para a OCB (2018) o cooperativismo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio, se transformando em um ciclo que traz ganhos a todos.

A revolução industrial trouxe ao mundo significativas transformações, com os avanços da tecnologia e da ciência, mas também por outro lado trouxe desemprego e miséria para uma boa parte da população na época (RICKEN, 2009). Fazendo deste

período um campo fértil para novas ideias e filosofias, propiciando o surgimento de novas formas de organizações de pessoas, com o objetivo de driblar as dificuldades vivenciadas.

É diante desse cenário que surge em 1827, na Inglaterra, a primeira pré cooperativa de consumo, também em 1835 na França, a Associação Lionesa. Mas foi somente em novembro de 1843 em Rochdale na Inglaterra, que um grupo de 28 tecelões, fundaram uma cooperativa de consumo, sendo concretizada em 1844, chamada Rochdale Society of Equitable Pionners, com o objetivo de melhorar a precária situação econômica através da ajuda mútua (GIMENES & GIMENES, 2007).

A cooperativa de Rochdale impulsionou o surgimento de várias outras cooperativas ao redor do mundo, no Brasil o cooperativismo se deu a partir da libertação dos escravos e da chegada dos imigrantes europeus, que trouxeram consigo a filosofia, os ideais e as experiências do associativismo na Europa. Ainda de acordo com Bastiani (1991), as primeiras cooperativas brasileiras começaram a aparecer no final do século XIX, a primeira foi em 1891, denominada Associação Cooperativa dos Empregados da Cia. Telefônica de Limeira no estado de São Paulo, e na zona rural, data em 1902 a primeira Cooperativa de crédito, com base no modelo Raiffeisen (caixas de crédito mútuo), e perdura até os dias de hoje sob o nome de SICREDI.

Foi a partir de 1932, que se verificou um aumento na quantidade de cooperativas como consequência do Decreto n.º 22.239/32 e de campanhas divulgadas pelo Governo Federal, elaboradas por órgãos de assistência ao cooperativismo (MENEGÁRIO, 2000). Ainda de acordo com Moreira (2009), foi a partir da segunda metade do século XX, nos períodos de desenvolvimento da década de 1950 e durante a década de 1960, que a criação e organização das cooperativas foram amplamente incentivadas pelo governo brasileiro como uma forma de fomentar o desenvolvimento agrícola. A partir do golpe de 1964, houve uma intervenção intencional no sistema cooperativista brasileiro, por meio de medidas de controle fiscal, e autorização de abertura de novas cooperativas, e após 1971, o cooperativismo passa a ser visto como um instrumento para a modernização do campo, por meio do fomento do agronegócio cooperativista (WESTPHAL, 2008).

Em 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB, durante o IV Congresso Brasileiro do Cooperativismo, sendo esta, responsável por fomentar e representar o sistema cooperativista brasileiro, apresentando o cooperativismo

como solução para um mundo mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Em 16 de dezembro de 1971, foi criada a lei 5.764, com o objetivo de disciplinar a criação de cooperativas através de um regime jurídico próprio, destacando o papel de representação da OCB, mas trouxe alguns pontos que restringiam, em parte, a autonomia dos associados, os quais foram resolvidos com a Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início de forma efetiva à autogestão do cooperativismo (OCB, 2018).

Desde os primórdios do cooperativismo, uma das características mais marcantes, e que perduram fortemente até os dias de hoje são os valores e os princípios que sustentam essas organizações, os quais apresentam forte relação com os valores humanos primordiais. Segundo a OCB os princípios do cooperativismo são:

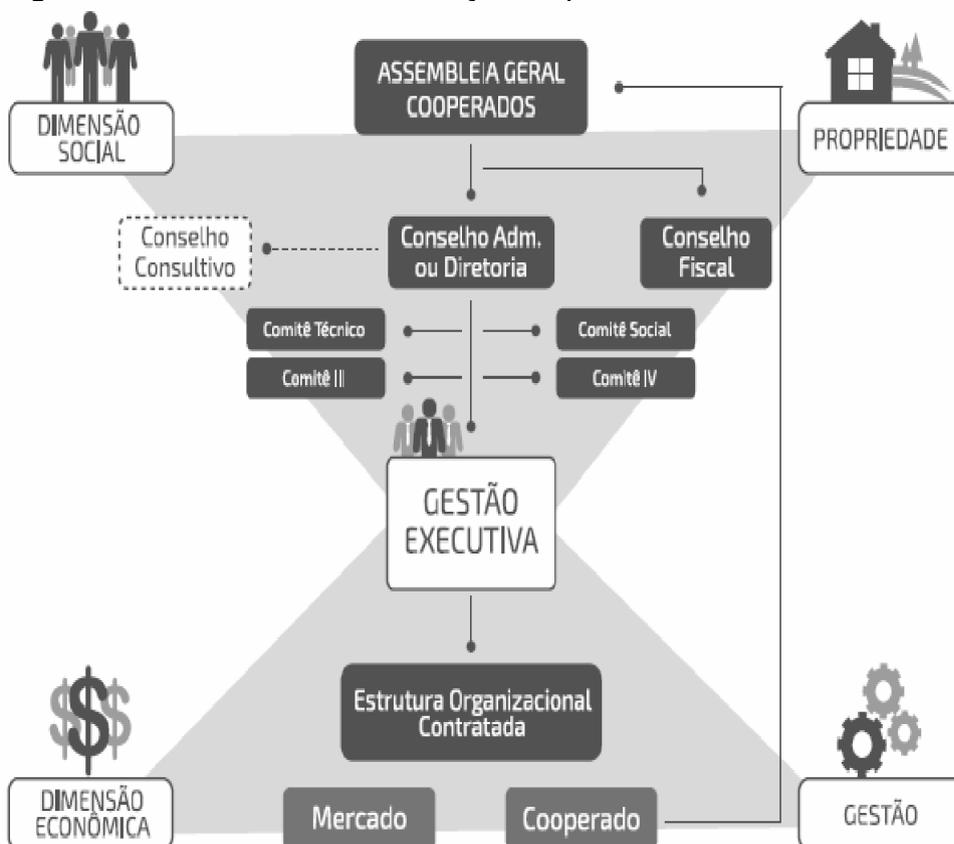
**1° Adesão voluntária e livre:** as cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia. **2° Gestão democrática:** as cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo. **3° Participação econômica dos membros:** em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado. **4° Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia. **5° Educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. **6° Inter cooperação:** é atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem. **7° Interesse pela comunidade:** contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2018).

Para que os valores, princípios, missão e visão das cooperativas tenham consistência e perdurem, é essencial que a estrutura de governança esteja alinhada a estes ideais. Segundo o Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas (2015), a estrutura de governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, o qual fundamentado nos valores e princípios cooperativistas estabelece práticas éticas visando garantir que os objetivos sociais sejam a prioridade, e também assegurar a

gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

Uma estrutura de governança cooperativa visa “ampliar a transparência da administração, facilitar o desenvolvimento e a competitividade, aprimorar a participação do cooperado no processo decisório, obter melhores resultados econômicos, incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social” (OCB, 2015). A Figura 1 abaixo apresenta a integração entre os agentes de gestão.

Figura 1: Estrutura de Governança Cooperativa.



Fonte: Manual de boas práticas de governança cooperativa (OCB, p.17 2015)

A estrutura de Governança é composta por Assembleia Geral, Conselho de Administração (CA), Conselho Fiscal, Diretoria, Superintendência e os órgãos de apoio, como comitês do CA (Figura 1).

As assembleias são realizadas anualmente para prestação de contas aos cooperados, e, de dois em dois anos, são realizadas eleições durante as assembleias para composição da diretoria, no caso, do Conselho de Administração e do conselho fiscal.

O Conselho de Administração é encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico, possui a função de ser a ligação entre os cooperados e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas, já o Conselho Fiscal conta com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. Enquanto o Conselho Consultivo formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos para melhorar gradualmente a Governança e para dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes. A Gestão Executiva é entendida como um conjunto de “responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão (OCB, 2015).

## 2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA: ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

As organizações da economia solidária surgem como alternativas ao modelo de desenvolvimento econômico imposto atualmente no mercado capitalista, pois tratam de organizações que levam consigo princípios e valores como a solidariedade e igualdade, nos quais esses empreendimentos solidários em vez de competir pelo mercado buscam a cooperação entre si através de redes de cooperação, e também levam o princípio da autogestão, que é uma das principais características que os difere dos empreendimentos capitalistas, através da autogestão tudo é decidido e repartido democraticamente (SINGER, 2002).

O embrião da economia solidária surge na Europa durante o século XIX conhecida como Economia Social, devido aos problemas sociais oriundos da revolução industrial, na qual operários e camponeses, se uniam através de associações, mútuas e cooperativas, sobre formas de gestão autônomas e democráticas, as relações de poder e a repartição dos ganhos se subordinavam em benefícios aos membros, o lucro era antes um meio que um fim, orientado pelos objetivos sociais. Outro momento relevante da economia solidária foi visto também no Canadá, com a crise do petróleo de 1970, conhecido como a nova economia social. Neste cenário verificou-se o surgimento de iniciativas no campo dos serviços sociais e de assistência a pessoas necessitadas, novas cooperativas, finanças solidárias,

comércio justo e empresas em processo falimentar transferidas às mãos dos trabalhadores (GAIGER, 2009).

No Brasil de acordo com Singer (2002), a economia solidária tem seu surgimento expressivo a partir de 1980, associado ao processo de desindustrialização que ocasionou desemprego em massa e aumentou a exclusão social no país. A Cáritas (organização ligada à conferência Nacional dos Bispos do Brasil/CBB), teve grande influência no aumento das organizações solidárias da época, pois financiou milhares de projetos chamados PAC's (Projetos alternativos comunitários), os quais eram destinados a gerar trabalho e renda de forma associativa para as camadas mais pobres da sociedade, esses viraram empreendimentos econômicos solidários consolidados, vendendo sua produção ao mercado. Além dos PACs, no período da década de 1980 e 90, também se evidenciou o surgimento de empresas recuperadas (trabalhadores que assumem empresas falidas e a geriam a partir da autogestão), e também o surgimento de cooperativas da agricultura familiar, grande parte de assentados.

A história da economia solidária afirma que estes empreendimentos surgem diante das dificuldades da sociedade, ou seja, é em momentos de crises que este modelo se torna propício como uma alternativa ao modo de produção predominante. Segundo Singer (2002), ela só se viabiliza como alternativa real quando a maioria da sociedade se conscientiza em organizar a produção, de forma em que os meios de produção sejam de todos os que os utilizam para gerar o produto social.

Para Azambuja (2004), os períodos de crise fizeram com que os trabalhadores organizassem uma série de iniciativas econômicas para geração alternativa de trabalho e renda, tais como: cooperativas, empresas autogeridas, sistemas de trocas não monetárias, bancos populares, entre outras. Para Stahl & Schneider (2013), esses empreendimentos são capazes de gerar novas oportunidades de inserção social por meio do trabalho, através de princípios como democratização da gestão do trabalho, ajuda mútua, responsabilidade, equidade e solidariedade, distribuição equitativa da renda gerada e fortalecimento do desenvolvimento local de forma sustentável.

As organizações solidárias surgem da organização de trabalhadores, os quais buscam recuperar a sua autonomia econômica, levando consigo valores como igualdade, solidariedade e democracia. Ainda de acordo com Gaiger (2006), essas novas organizações representam uma ruptura nas relações de produção capitalistas,

e a emergência de um novo modo de organização do trabalho e das atividades econômicas em geral, germinando uma nova forma social de produção.

As cooperativas solidárias se distinguem das demais, principalmente pelo fato da autogestão e divisão igualitária das retiradas, Singer (2002) diferencia a mão de obra de uma empresa capitalista de uma organização solidária, sendo que nas capitalistas o que determina a remuneração de cada trabalho é a oferta e demanda desta força de trabalho, já nas solidárias não há salários e sim retiradas, as quais podem ser iguais ou desiguais e variam de acordo com as receitas obtidas, porém isso só é possível a partir do consenso dos sócios em assembleia. A autogestão e a cooperação são acompanhadas por uma reconciliação entre o trabalhador e as forças produtivas que ele detém e utiliza, não permitindo mais que o homem seja um elemento descartável ou alheio ao produto do seu trabalho (GAIGER, 2003).

Entre os diversos tipos de empreendimentos solidários as cooperativas merecem a sua devida atenção, pois se tratam de organizações compostas por vários cooperados, os quais decidem democraticamente os rumos da organização através da autogestão, descentralizando a tomada de decisões e também a repartição dos resultados. Para Stahl e Schneider (2013), as cooperativas buscam reduzir as desigualdades sociais originadas do acúmulo de riquezas, tendo por base a ideia de trabalho social combinado, no qual a produção deve ser prioritariamente voltada para produzir valores de uso e não de troca. Essa importância das cooperativas solidárias também é evidenciada por Culti (2002) em seu trabalho:

O Cooperativismo como parte da Economia Solidária é um sistema de cooperação que apesar de inserido no capitalismo, é reconhecido como um sistema mais adequado, participativo, democrático e mais justo para atender às necessidades e os interesses específicos dos trabalhadores. O crescimento desses empreendimentos tem sido significativo e vêm chamando a atenção das Universidades e dos poderes públicos municipais e estaduais, que passam a apoiá-los.

O Brasil conta com empreendimentos solidários informais, empreendimentos organizados em forma de associações e cooperativas, conforme a Tabela 2 abaixo, a qual ilustra a distribuição destes empreendimentos pelo país.

Tabela 2 - Mapeamento dos Empreendimentos Solidários no Brasil

<b>ESTADO</b>	<b>GRUPO INFORMAL</b>	<b>ASSOCIAÇÃO</b>	<b>COOPERATIVA</b>	<b>TOTAL</b>
Rio Grande do Sul	880	508	280	1696
Pernambuco	308	1122	67	1503
Bahia	294	1057	93	1452
Ceará	213	1196	39	1449
Pará	248	955	153	1358
Minas Gerais	607	505	63	1188
São Paulo	642	313	195	1167
Rio Grande do Norte	158	946	48	1158
Goiás	59	669	110	843
Maranhão	63	746	24	838
Paraná	331	361	137	832
Demais Estados	2215	3445	531	6224
<b>TOTAL</b>	<b>6018</b>	<b>11823</b>	<b>1740</b>	<b>19708</b>

Fonte: Sies, elaborado pelo autor.

A Tabela 2, apresenta os dados divulgados pelo Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária-SIES em 2013, demonstrando que há no Brasil aproximadamente 19.708 empreendimentos solidários, sendo 6.018 grupos informais, 11.823 associações e 1.740 cooperativas, com destaque para o Rio Grande do Sul, São Paulo, Pará e Paraná, os quais juntos somam 765 cooperativas da economia solidária.

Dentre as maiores entidades representativas deste segmento a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes), merece o seu devido destaque. De acordo com Lannoy (2017), a UNICAFES congrega nacionalmente 736 cooperativas em 20 estados, destas o estado do Paraná conta com aproximadamente 120 cooperativas.

De acordo com BOJANIC et al (2016) a legitimidade da atuação da OCB como uma única organização de representação das cooperativas é questionada por outras entidades como a UNICAFES, sendo a principal contraposição à OCB, a defesa dos princípios e valores da Economia Solidária (ou do Cooperativismo Solidário), que incluem a autogestão, o trabalho associativo não subordinado, a valorização da democracia interna e o compromisso com o desenvolvimento local, sustentável e solidário.

As organizações como a UNICAFES se diferenciam das demais pelo vínculo que possuem com suas filiadas, com o objetivo de representação política de seus filiados e isso as coloca em relação de disputa, “porque contestam, com sua própria existência, a prerrogativa da representação única do cooperativismo brasileiro, atribuída ao sistema da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)” (SILVA, p.20, 2006).

Por mais que as cooperativas adeptas da economia solidária não façam parte de uma rede de mercado complexa, cuja competição seja assoberbada, a definição de metas econômicas, com objetivos comerciais definidos, é um fator considerável para que se garanta, pelo menos, o mínimo necessário à prestação de serviços ou fornecimento de produtos aos cooperados e clientes (GREGOLIN, 2015).

### 2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES

Em uma economia globalizada, para um empreendimento entrar em concorrência com os demais, é de relevante importância que este conte com uma gestão eficiente, para que assim possa aprimorar o uso de seus recursos. Uma boa gestão contribui para redução de custos, melhor rentabilidade do capital e redução de riscos, conseqüentemente gerar vantagem competitiva frente às outras organizações, que por sua vez não contam com uma boa gestão (PEREIRA, 1995).

Para Porter (1999) a vantagem competitiva deve ocorrer não no nível da empresa como um todo, mas sim nas atividades distintas que uma empresa realiza ao planejar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao seu produto final, ou seja, por meio de uma cuidadosa análise da "cadeia de valor" é que a empresa consegue encontrar meios para chegar a uma vantagem competitiva sustentável.

Na medida em que as organizações cooperativas tendem ao crescimento econômico, é de suma importância que a capacitação e qualidade da gestão à acompanhe, pois, se inserem em mercados cada vez mais competitivos que exigem uma administração eficiente. Conforme argumenta Zylbersztajn (1994) o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, portanto as cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas do mercado.

De acordo com Batalha et al (2005), as cooperativas familiares enfrentam dois desafios na gestão, o primeiro está ligado ao acesso à tecnologias de gestão que permitam gerenciar fluxos comerciais eficientes a montante e a jusante da cadeia produtiva, e o segundo está associado com a gestão interna da rede de produtores que formam a cooperativa. Os autores complementam observando que os produtores devem ser capazes de explorar eficientemente as externalidades positivas desta união. Nesse sentido, as cooperativas devem dispor de atributos de eficiência para que não perca espaço no mercado.

Entre as primeiras décadas do século XX, um europeu chamado Henry Fayol, passa a desenvolver a chamada Teoria Clássica, com o objetivo de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas, por meio da hierarquia dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais, chegando ao conceito da estrutura organizacional.

Segundo Chiavenato (2012), o modelo da Teoria Clássica, parte do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas), dando ênfase na divisão do trabalho, a qual pode ser vertical (níveis de autoridade) ou horizontal (departamentalização). “À medida que ocorre divisão do trabalho e especialização, deve haver coordenação para garantir a harmonia do conjunto e, conseqüentemente, a eficiência da organização” (CHIAVENATO, 2012, p.13).

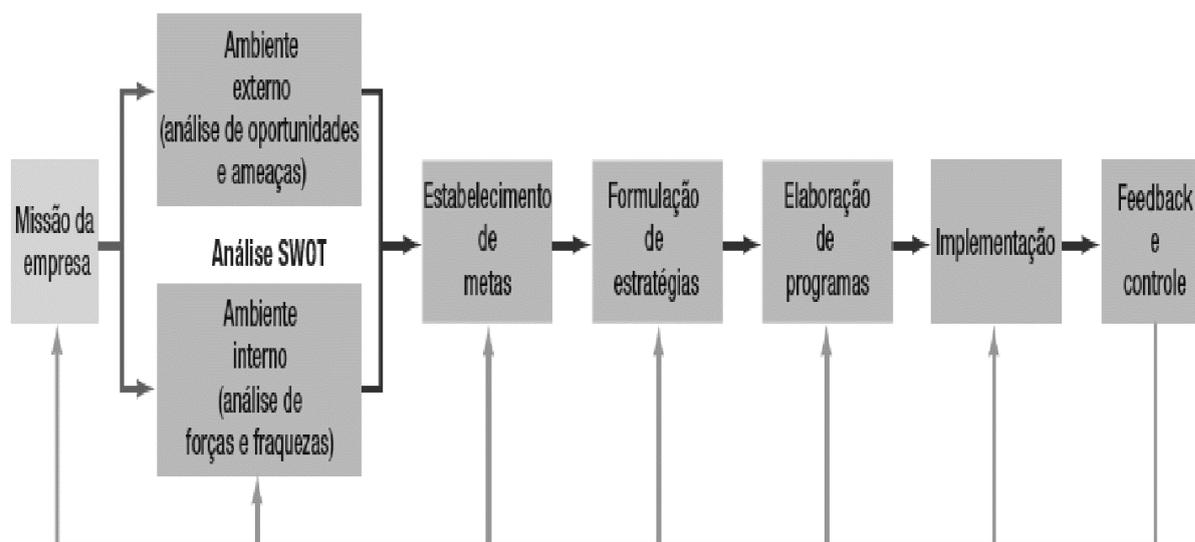
A estrutura organizacional tem por dever deixar claro o papel de cada setor e colaborador dentro da empresa, contendo os níveis de hierarquia, com o desenho dos cargos e funções que competem à cada indivíduo, sendo de grande importância para que haja uma certa harmonia entre os setores, uma melhor comunicação e coordenação, alinhando a organização aos objetivos da empresa (VASCONCELLOS, 1989).

Para alcançar tais objetivos, a organização deve se planejar, ou seja, definir um planejamento estratégico, tomar providências para que o futuro seja diferente do passado e se chegue aos resultados esperados, partindo do pressuposto de que a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, o planejamento torna-se uma ferramenta no combate a incerteza envolvida no processo decisório e,

provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2010).

Conforme Kotler & Keller (2012), por meio do planejamento, as empresas estabelecem metas que permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias. Nesta concepção apresentam uma matriz corporativa alicerçada em quatro atividades de planejamento: (i) Definição da missão corporativa; (ii) Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios (UEN); (iii) Alocação de recursos às UEN; (iv) Avaliação de oportunidades de crescimento. A seguir a Figura 2 apresenta o processo de planejamento estratégico de unidades de negócios.

Figura 2: Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios.



Fonte: KOTLER & KELLER (2012, p. 49)

De acordo com o modelo expresso na Figura 2, todo planejamento deve levar em consideração a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, partindo da análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), cuja metodologia averigua o seu posicionamento nos ambientes externo e interno. Após a análise SWOT a empresa pode se dedicar ao estabelecimento de metas especificando-as para o período de planejamento. Na etapa de elaboração de estratégias, diz respeito às ações tomadas que levarão ao cumprimento das metas, levando posteriormente a empresa a adotar programas de fortalecimento dos setores chaves ou deficientes que precisam de capacitação. Ao final do processo é importante

que haja o feedback e controle das informações para que a empresa faça as atualizações necessárias no planejamento (KOTLER & KELLER 2012).

Dentre as áreas ligadas à gestão empresarial, a administração financeira merece o seu devido destaque, cujo objetivo é gerenciar o capital da empresa, decidir qual é o melhor modo de aumentar a captação de recursos, e qual a melhor opção de investimento ou alocação desses recursos (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998). Segundo Gitman (2010), a administração financeira trata das atribuições do administrador financeiro, o qual é responsável pela gestão dos negócios financeiros da empresa, estando sempre ligado com as estratégias empresariais, através de tarefas como planejamento, concessão de crédito a clientes e avaliação de propostas investimentos.

De acordo com Santos (2010), dentre as atribuições do gestor financeiro está a gestão do fluxo de caixa, contas a receber, financiamentos, e dentre as prioridades está o capital de giro, ou seja, garantir o financiamento de estoques, gerenciamento de inadimplência de clientes e também a administração das insuficiências de caixa. Ainda segundo o autor, o gestor financeiro conta com uma série de indicadores que o possibilita ter uma melhor análise da empresa. Dentre os indicadores destacam-se os índices de liquidez (indicam a capacidade da empresa em arcar com seus compromissos), índice de inadimplência, índice de estrutura que evidencia separadamente a participação dos estoques, contas a receber e também a participação dos financiamentos no total de ativos circulantes da empresa.

A administração financeira aborda também a questão orçamentária da empresa, Figueiredo e Caggiano (2004) abordam o orçamento como o instrumento que facilita as direções e etapas que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos da empresa sejam atingidos. O orçamento é entendido como um instrumento que auxilia os gestores no planejamento, controle e previsão de resultados (INLAU, 2016).

Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2013), os gerentes são fundamentais no planejamento, controle e tomada de decisões. A tomada de decisões envolve selecionar uma ação dentre alternativas concorrentes, a habilidade gerencial mais básica é a capacidade de tomar decisões inteligentes baseadas em dados.

### 3 METODOLOGIA

A Metodologia Científica é o conjunto de técnicas utilizadas para chegar-se ao objetivo da pesquisa, esclarecer como o pesquisador chegou a determinadas conclusões a respeito do tema estudado. A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

De acordo com Gil (2008), o delineamento é a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para a investigação.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, segundo Gil (2008), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda de acordo com o autor, este tipo de pesquisa é muito utilizado por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

O presente trabalho descreve as práticas de gestão adotadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária, diagnosticando o perfil de gestão das cooperativas pesquisadas.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento (survey). De acordo com Gil (2008), “as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. A pesquisa coletou informações dos integrantes das cooperativas pesquisadas, no intuito de se conhecer o perfil das práticas de gestão adotadas nas referidas organizações.

No tocante a análise dos dados, a abordagem caracteriza-se como predominantemente qualitativa. Segundo Richardson (1999), o método qualitativo pode descrever a complexidade de um problema, compreender e classificar processos vivenciados por determinado grupo. Desta forma, pretende-se obter informações junto às cooperativas pesquisadas, de modo a elaborar um diagnóstico do seu perfil de gestão.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário encaminhado via e-mail eletrônico, por meio da plataforma Google Forms às 113 organizações cooperativas que estão filiadas à União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária-UNICAFES do estado do Paraná. Já a amostra corresponde a 13 cooperativas.

O questionário possui 50 questões e encontra-se estruturado em cinco blocos, cujos conteúdos são descritos a seguir:

- I. Bloco identificação e caracterização da cooperativa, (adaptado de BARREIROS 2005), este bloco é composto por 06 questões, com o objetivo de trazer ao pesquisador as características principais da cooperativa.
- II. Bloco Perfil do respondente (adaptado de RASIA 2011), este bloco é composto por 04 questões, e tem por objetivo qualificar o perfil dos entrevistados.
- III. Bloco Perfil organizacional da cooperativa (adaptado do Instrumento de Autoavaliação Rumo à Excelência do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas - PDGC), o bloco está estruturado em 10 questões dicotômicas, estas serão constituídas por apenas duas alternativas de resposta, como sim ou não, concordo ou discordo, necessitando de um posicionamento favorável ou contrário a determinado assunto. Este bloco aborda os processos gerenciais utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, além de também identificar elementos da cultura organizacional.
- IV. Bloco Diagnóstico das práticas e da estrutura de controle de gestão na cooperativa (adaptado do Instrumento de Autoavaliação Rumo à Excelência do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas - PDGC), composto por 17 questões de escala likert.
- V. Bloco Identificação dos modelos de decisão (relatórios e indicadores) utilizados no processo de tomada de decisão (adaptado de ALBUQUERQUE 2011; SANTOS 2016). Este bloco possui 13 questões escalares, e tem como objetivo definir a intensidade do uso das características e indicadores elencados.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Gonsalves (2007), os dados de uma pesquisa podem receber o tratamento quantitativo e qualitativo, a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas.

Sendo assim, a presente pesquisa é predominantemente qualitativa, pois se ocupa em compreender as práticas de gestão adotada nas cooperativas da economia solidária no Paraná, verificou a percepção dos respondentes, quanto a importância das mesmas no processo de gestão.

Os blocos I, II e III, foram analisados a partir de gráficos, quadros e tabelas. Já os blocos IV e V contaram com questões escalares, com o objetivo de definir a intensidade do uso das características e indicadores elencados, observando a aplicabilidade na cooperativa, indicando a intensidade: 0 não se aplica; 1 pouca intensidade 5 muita intensidade, os resultados do bloco IV e V foram sintetizados em tabelas, apontando a pontuação média obtida.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados e está dividido em três seções principais: (i) caracterização do perfil do respondente; (ii) caracterização da cooperativa, (iii) perfil organizacional da cooperativa; (iv) diagnóstico das práticas e da estrutura de controle de gestão na cooperativa e (v) identificação dos modelos de decisão (relatórios e indicadores) utilizados no processo de tomada de decisão.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Segundo Campos e Arida (2009) embora as cooperativas não tenham objetivo claro de lucro, elas necessitam ser tão competitivas quanto às empresas de capital, portanto necessitam de uma gestão capacitada. Conforme argumenta Zylbersztajn (1994) o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, portanto as cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas do mercado. As cooperativas devem dispor de atributos de eficiência para que não percam espaço no mercado (BATALHA et al 2005).

Com referência ao perfil dos respondentes, verificou-se uma maior concentração em cargos ligados à área de gestão, como gerentes, diretores e presidentes, conforme dados do Quadro 1.

Quadro 1: Tempo de experiência, função na cooperativa e escolaridade.

Tempo de experiência na função:	%	Função na cooperativa:	Escolaridade:
1-4 anos	38,46	Presidente	Ensino médio completo
		Gerente Agência	Especialização (MBA)
		Assessoria de Gestão	Graduação
		Colaboradora	Graduação
		Secretária	Graduação incompleta
5-10 anos	38,46	Sócio diretor	Doutorado
		Assessor administrativo e financeiro	Especialização (MBA)
		Diretor secretário	Graduação
		Gerente de Agência	Graduação
		Presidente	Graduação, Especialização (MBA)
11-20 anos	15,38	Diretor	Ensino médio completo
		Financeiro	Graduação
21-30 anos	7,69	Crédito	Não houve resposta

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciado no Quadro 1, 38,46% dos respondentes possuem menos de 4 anos de experiência na função, estando divididos entre presidente, o qual possui ensino médio, gerente com especialização, assessoria de gestão com graduação, secretária com graduação incompleta e por último a função colaboradora com graduação.

Já entre os respondentes com tempo de experiência maior que 5 anos e menor que 10 anos, foram evidenciados sócio diretor com doutorado, assessor administrativo e financeiro com especialização, diretor secretário com graduação, gerente de agência com graduação e um presidente com especialização.

Na faixa de 11 a 20 anos de experiência com 15,38% de representatividade, obtiveram-se os seguintes resultados, um diretor com ensino médio e um financeiro com graduação, entre 21 a 30 anos de experiência na função houve apenas 1 respondente o qual atua na função de crédito, referente a escolaridade não houve resposta.

De acordo com os dados apresentados no quadro 1, os respondentes em sua grande parte gerentes e diretores, contam com níveis de escolaridade acima do ensino médio, porém foram evidenciados cargos de nível tático como de diretor e presidente, com apenas o ensino médio. Outro fato é o de que quase 77% dos respondentes possuem menos de 10 anos de experiência na função.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

A fim de caracterizar as cooperativas respondentes, foram solicitadas informações quanto ao faturamento nos últimos três anos, ano de fundação, número de cooperados e colaboradores.

Na Tabela 3, as cooperativas encontram-se divididas em ano de fundação, conforme escala de quatro em quatro anos.

Tabela 3: Ano de fundação das cooperativas respondentes.

<b>Ano de fundação:</b>	<b>%</b>
1992-1996	30,77
1997-2001	0
2002-2006	30,77
2007-2011	38,46
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expostos na tabela 3 indicam que as cooperativas respondentes possuem menos de 30 anos, 30,77% têm idade entre 22 e 26 anos, e as demais 69,23%, contam com menos de 16 anos.

O Quadro 2, apresenta as organizações estudadas, categorizadas pelo faturamento, número de associados e número de colaboradores.

Quadro 2: Faturamento, número de sócios e colaboradores das organizações.

<b>Faturamento nos últimos três anos (em R\$):</b>	<b>%</b>	<b>Número de associados:</b>	<b>Número de pessoas colaboradoras que trabalham na cooperativa:</b>
120.000 - 500.000	15,38	85	5
		622	2
500.000 - 1.000.000	15,38	1200	5
		27	6
acima de 1.000.000.	53,85	5873	75
		172	7
		350	3
		90	4
		-	6
		106	4
Não soube informar	15,38	480	12
		1007	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>730</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>10742</b>	<b>141</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado no Quadro 2, no tocante ao faturamento 53,85% das organizações, tiveram faturamento superior a 1.000.000,00 de reais nos últimos três

anos. As cooperativas abordadas somam juntas 10.742 cooperados, empregando 141 trabalhadores. As cooperativas com faturamento acima de R\$ 500.000,00 contam com aproximadamente 77% do número de cooperados com relação às demais respondentes.

#### 4.3 PERFIL ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS

Com o intuito de caracterizar o perfil organizacional, esses empreendimentos foram questionados se possuem/utilizam ou não processos gerenciais para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, além de também identificar elementos da cultura organizacional.

Conforme demonstrado na Tabela 4 foram assumidos valores às respostas, sendo 1 para sim e 0 para não, com o objetivo de estabelecer uma pontuação geral por questão e por cooperativa.

Tabela 4: Perfil organizacional das cooperativas respondentes.

Nome da cooperativa:	C.A	C.F	A.I	A.E	Cont. Terc	G.O Contr.	O.E	Evol. Q.S	A.E.C aos cooper.	F/R para A.T., ED. ou social	PONT POR COOP.
COOP 1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4
COOP 2	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	6
COOP 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
COOP 4	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	7
COOP 5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8
COOP 6	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	6
COOP 7	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	7
COOP 8	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	6
COOP 9	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
COOP 10	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	6
COOP 11	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9
COOP 12	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
COOP 13	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	8
PONTOS	13	13	7	6	10	9	8	12	9	8	95
C.A: Conselho Administrativo	A.E: Auditoria Externa			Q.S: Quadro Social				A.T: Assistência Técnica			
C.F: Conselho Fiscal	G.O: Gestão Operacional			A.E.C: Ações de educação cooperativ.				ED.: Educacional			
A.I: Auditoria Interna	O.E: Organograma Empresarial			F/R: Fates/Rates							

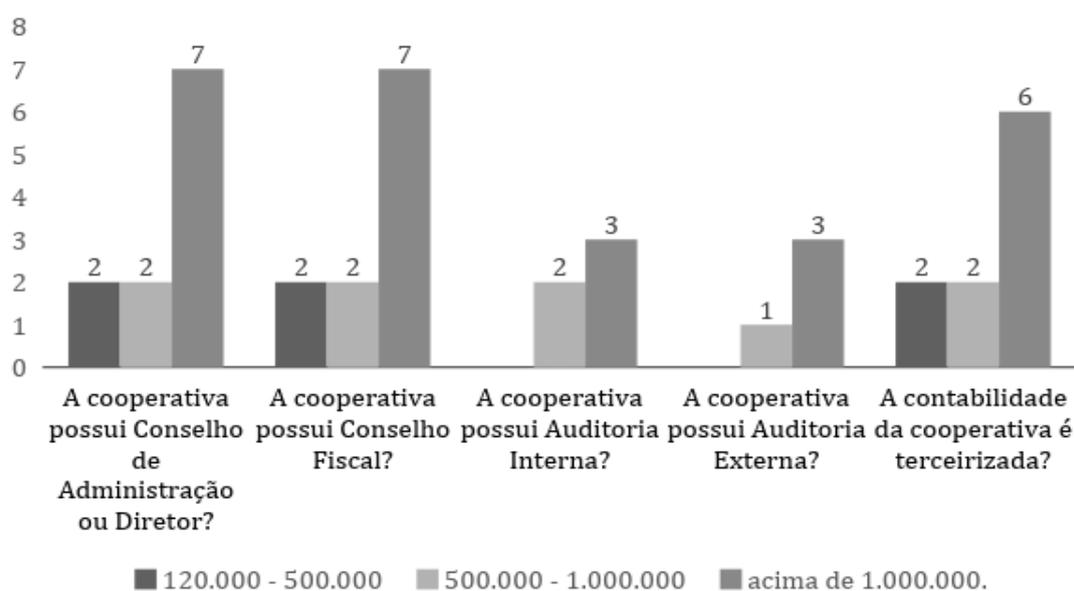
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, as cooperativas atingiram a pontuação 95 em uma escala que vai de 1 a 130, quando questionadas se possuem ou não elementos essenciais para a estrutura da organização. Todas as cooperativas respondentes contam com conselho de administração e conselho fiscal. A auditoria interna está presente em 7 cooperativas e a auditoria externa em apenas 6 das 13 cooperativas que responderam o questionário. Na maior parte das organizações a contabilidade é terceirizada e a gestão operacional contratada. Questionado se as cooperativas utilizam recursos do FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social) em ações de assistência técnica educacional e social, 8 responderam que utilizam e 5 não utilizam.

Em uma análise horizontal por organização, obtiveram-se os apontamentos a seguir descritos. A cooperativa 3, respondeu ter todos os elementos abordados pelo questionário, já as cooperativas 1, 2, 6, 8 e 10 (38,46% de representatividade) ficaram abaixo da média. A cooperativa 1, conta com apenas 4 dos 10 elementos da estrutura organizacional abordados.

A figura 3, apresenta uma comparação entre o faturamento e os componentes da estrutura organizacional de uma cooperativa. Foram analisadas 11 das 13 cooperativas, haja vista que não foi possível obter a resposta quanto ao faturamento de duas das treze respondentes.

Figura 3: Gráfico do faturamento x componentes da estrutura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 3 mostra ainda que as 2 cooperativas com o faturamento entre R\$ 120.000,00 a R\$ 500.000,00, possuem conselho de administração, conselho fiscal e a contabilidade terceirizada e nenhuma das duas possui auditoria externa e interna. Também de acordo com a Figura 3, 2 cooperativas com o faturamento entre R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00 possuem conselho de administração, conselho fiscal, auditoria interna, e a contabilidade terceirizada, somente 1 possui auditoria externa. Dentre as 7 organizações com faturamento acima de R\$ 1.000.000,00, todas possuem conselho de administração, conselho fiscal e a contabilidade é terceirizada em 6 destas, 3 possuem auditoria externa e interna.

#### 4.4 CONTROLE DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS

Na Tabela 5, encontra-se a percepção do respondente quanto a intensidade da adoção das práticas de gestão abordadas no questionário, onde 0 quer dizer não se aplica e em escala 1 (com pouca intensidade) até 5 (com muita intensidade).

Tabela 5: Práticas e estrutura de gestão

Nome da cooperativa:	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	MÉD.
A cooperativa elabora um planejamento estratégico anualmente.	1	1	5	5	3	5	3	3	5	1	5	5	1	3,31
A cooperativa monitora e acompanha seus resultados periodicamente.	4	4	5	3	3	5	3	5	5	1	5	5	3	3,92
A execução das metas e estratégias estabelecidas pela cooperativa são acompanhadas periodicamente.	1	3	5	3	3	5	3	3	5	1	5	5	2	3,38
São realizadas ações de intercooperação.	1	3	2	4	1	4	2	3	5	1	5	4	5	3,08
A cooperativa apoia ou realiza ações ou projetos sociais.	1	4	2	3	0	5	1	3	5	2	5	4	1	2,77
A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados.	1	3	4	3	1	5	3	3	5	2	5	5	4	3,38
A Cooperativa elabora e apresenta um relatório de administração anualmente em assembleia geral.	5	5	5	4	5	5	5		5	5	5	5	5	4,92
A composição do relatório de administração possui mensagem do presidente, demonstrações contábeis, notas explicativas, relatório social e parecer de auditoria externa.	1	5	0	3	5	5	5	3	5	3	5	4	5	3,77
As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão claramente definidas.	1	5	4	3	2	5	3	5	5	2	5	5	5	3,85
O desempenho dos colaboradores e dirigentes contratados possui avaliação de desempenho.	1	5	3	1	1	5	2	2		2	5	4	2	2,75
Há controles e práticas gerenciais para administrar os recursos financeiros da cooperativa.	1	4	5	4	3	5	2	5	4	4	5	4	4	3,85
A cooperativa elabora orçamento empresarial e controla a sua execução.	1	5	4	4	2	5	2	3	3	2	5	4	3	3,31
A cooperativa possui um fluxo caixa para administrar os recursos financeiros.	1	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4,23
A cooperativa conhece as sobras (lucratividade) de cada produto comercializado pela cooperativa.	0	3	5	4	3	5	5	5		0	4	3	5	3,50
Conhece o montante do fluxo de recebimentos e pagamentos esperados para os próximos meses (fluxo de caixa projetado).	1	5	5	3	3	5	5	3	3	2	4	4	5	3,69
Realiza simulações de rentabilidade de produtos (Receitas, Custos e Margem).	1	4	5	4	3	5	4	4	2	2	4	4	5	3,62
A cooperativa possui controle de vendas.	1	5	5	3	5	5	4	5	5	2	4	4	5	4,08
<b>MÉDIA</b>	<b>1,35</b>	<b>4,06</b>	<b>4,00</b>	<b>3,41</b>	<b>2,76</b>	<b>4,94</b>	<b>3,35</b>	<b>3,75</b>	<b>4,47</b>	<b>2,12</b>	<b>4,76</b>	<b>4,35</b>	<b>3,71</b>	<b>3,62</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 5, foram relacionados 17 itens considerados essenciais para uma boa gestão. Em âmbito geral as cooperativas ficaram com uma média de 3,62 indicando o emprego de tais práticas de gestão.

E ainda em relação à média geral, 5 (38,46%) cooperativas encontram-se

abaixo da média, com atenção para a cooperativa 1, com uma pontuação média de 1,35 indicando a pouca intensidade na utilização dos elementos abordados, contribuindo para puxar a média geral para baixo.

Já as 8 cooperativas restantes (61,54%) contaram com pontuação média acima da média geral, distribuídas entre 3,71 e 4,94. As cooperativas 6 e 11 contaram respectivamente a pontuação 4,94 e 4,76 sinalizando uma boa intensidade na utilização das práticas questionadas.

Quanto aos elementos da gestão abordados, em maior parte a pontuação ficou entre 3 e 4 pontos, a avaliação do desempenho dos colaboradores é a com menor pontuação com 2,75, indicando uma média utilização desta prática. A maior pontuação diz respeito à elaboração e apresentação de um relatório de administração anualmente em assembleia geral, a pontuação 4,92 aponta que praticamente todas as cooperativas utilizam esta prática. Outras práticas como controle de vendas e fluxo de caixa tiveram pontuação acima de 4.

De acordo com a Tabela 5, a pontuação a respeito da elaboração de planejamento estratégico, monitoramento dos resultados e execução e controle de orçamento empresarial ficaram com a pontuação abaixo de 4 pontos, apontando que essas práticas não são utilizadas com muita intensidade em algumas cooperativas.

#### 4.5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS COOPERATIVAS

A Tabela 6, conta com informações referentes ao grau de utilização dos indicadores e ferramentas de apoio utilizados na tomada de decisão.

Tabela 6: Indicadores e ferramentas utilizados na tomada de decisão

Nome da cooperativa:	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	MÉD
Relatórios gerenciais extraídos do Sistema da Cooperativa.	1	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4,23
Feeling/Intuição	1	4	3	1	2	3	3	0	4	2	4	3	5	2,69
Demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício).	1	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4,38
Indicador de Liquidez.	1	4	5	1	5	5	4	5	5	2	5	4	5	3,92
Rotatividade ou giro dos estoques.	1	4	4	4	5	4	3	5	4	2	0	4	5	3,46
Prazo médio de pagamento das compras.	1	5	4	4	5	4	3	5	4	2	0	4	5	3,54
Nível de Endividamento.	5	5	4	5	5	5	4	1	4	3	0	4	5	3,85
Imobilização de recursos próprios.	1	3	4	0	5	5	4	2	4	3	5	4	5	3,46
Lucro por colaborador (contratados/sócios).	0	4	0	0	1	2	5	2	4	2	4	4	5	2,54
Turnover de funcionários (rotatividade).	0	4	2	0	5	3	4	3	4	1	3	4	5	2,92
Percentual inadimplência de clientes.	0	4	0	1	2	3	4		4	3	3	4	1	2,42
Percentual recebimento de vendas.	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	5	3,92
Indicador de Rentabilidade (Sobras/Patrimônio Líquido ou Sobras/Ativos).	0	5	5	3	5	5	5	3	4	3	4	4		3,83
MEDIA	1,23	4,38	3,54	2,38	4,15	4,08	4,08	3,25	4,08	2,38	3,07	4	4,66	3,47

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 6, as cooperativas pesquisadas apresentaram uma pontuação média geral igual a 3,47, um pouco acima da média. Os resultados demonstram que a maioria das cooperativas utilizam os indicadores e ferramentas verificados no questionário.

Quanto a análise dos elementos utilizados na tomada de decisão, ficaram abaixo da média, intuição/feeling, lucro por colaborador (contratados/sócios), turnover de funcionários (rotatividade) e percentual de inadimplência de clientes. Os relatórios gerenciais extraídos do sistema da cooperativa e as demonstrações contábeis foram apontados como mais utilizados no processo de tomada de decisão, apresentando uma pontuação acima de 4.

Verificou-se ainda, a pouca utilização dos referidos indicadores (tabela 6) pela

cooperativa 1, com pontuação igual a 1,23, seguida pelas cooperativas 4 e 10 com os mesmos 2,38 pontos, contribuindo para a redução da média geral, dado que 7 (53,84%) cooperativas apresentaram pontuação igual ou superior a 4.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar as práticas de gestão adotadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária. Para tanto foi realizada uma pesquisa junto às organizações cooperativas que estão filiadas à União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária-UNICAFES do estado do Paraná.

Para responder à questão de pesquisa e alcançar o objetivo do estudo, foram delineados alguns objetivos específicos, a seguir sintetizados a partir das observações feitas na análise dos resultados.

No tocante a caracterização das cooperativas pesquisadas, verificou-se que a maior parte das cooperativas respondentes possuem menos de 16 anos, indicando que ainda estão em processo de estruturação. No tocante ao faturamento, mais da metade das respondentes tiveram faturamento superior a 1.000.000,00 de reais nos últimos três anos. Pode-se observar que conforme aumenta o faturamento das cooperativas também acresce o número de cooperados.

Quanto à caracterização do perfil organizacional, o questionário abordou 10 componentes essenciais para a estrutura de uma organização cooperativa, um cenário ideal seria que as organizações tivessem todos os componentes questionados. Em uma análise geral, 73 % destes componentes foram encontrados nas cooperativas. Um fato positivo é que todas as cooperativas contam com conselho de administração e conselho fiscal, porém as auditorias interna e externa encontram-se em metade destas organizações. E ainda, 38,46% das cooperativas ficaram abaixo da média comparado com a média geral, indicando a necessidade de melhoria na estrutura organizacional das cooperativas pesquisadas.

A estrutura de controle de gestão nas cooperativas pesquisadas, demonstra pela pontuação média geral de 3,62, que as referidas organizações estão um pouco acima da média quanto a utilização dos elementos considerados essenciais para uma boa gestão. Em relação à média geral, 5 (38,46%) cooperativas encontram-se abaixo da média, evidenciando cooperativa com pontuação média abaixo de 1,4 indicando a pouca intensidade na utilização dos elementos abordados, 61,54% contaram com pontuação média acima da média geral. Quanto aos elementos da gestão abordados, em maior parte a pontuação ficou entre 3 e 4 pontos (média e pouco acima da média). A elaboração e apresentação de um relatório de administração anualmente em

assembleia geral, encontra-se presente em praticamente todas as cooperativas respondentes, outras práticas como controle de vendas e fluxo de caixa tiveram pontuação acima de 4, indicando a sua utilização em boa parte das respondentes. A pontuação obtida a respeito da elaboração de planejamento estratégico, monitoramento dos resultados e execução e controle de orçamento empresarial ficaram com a pontuação abaixo de 4 pontos, apontando que essas práticas não são utilizadas com muita intensidade em algumas cooperativas.

Em relação aos modelos de decisão utilizados no processo de tomada de decisão das cooperativas pesquisadas constatou-se, os relatórios mais utilizados na tomada de decisão foram o lucro por colaborador (contratados/sócios), turnover de funcionários (rotatividade) e percentual de inadimplência de clientes. Os relatórios gerenciais extraídos do sistema da cooperativa e as demonstrações contábeis foram destacados como mais utilizados no processo de tomada de decisão, porém em algumas organizações ainda precisam ser mais explorados.

Portanto, respondendo à questão de pesquisa, é possível observar que as principais práticas de gestão utilizadas pelas cooperativas são a elaboração e apresentação de um relatório de administração anualmente em assembleia geral, controle de vendas e elaboração de fluxo de caixa. A elaboração de planejamento estratégico, monitoramento dos resultados e execução e controle de orçamento, ainda não são utilizadas com muita intensidade em algumas cooperativas. Quanto a análise dos relatórios e informações utilizados na tomada de decisão, o resultado, a rotatividade de pessoal e a inadimplência, são utilizados em menor intensidade. Já os relatórios gerenciais extraídos do sistema da cooperativa e as demonstrações contábeis são mais utilizados na gestão.

Sugere-se para trabalhos futuros ampliar a abrangência do estudo, no anseio de melhorar a amostra de pesquisa. Dentro do universo pesquisado, o referido levantamento pode ser estudado em outros segmentos cooperativos, como de crédito, saúde, entre outros. Recomenda-se ainda, a utilização de estudos de caso ou multi-casos, no intuito de aprofundar a compreensão da gestão das cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eliza Maria Nascimento et al. O uso de indicadores e relatórios contábeis para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas em Manaus (AM). 2011.

ATLAS. Atlas Digital da Economia Solidária. 2014. Disponível em: <atlas.sies.org.br>. Acesso em: out. 2018.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Os valores da economia solidária: um estudo sobre a heterogeneidade ideológica de trabalhadores de cooperativas autogeridas. **Sociologias**, v. 11, n. 21, 2004.

BARREIROS, R. F. Caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. 2005.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, HM de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. **Gestão integrada da agricultura familiar. São Carlos: EdUFSCAR**, p. 43-65, 2005.

BRASIL. LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. **Política Nacional de Cooperativismo**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.HTM)>. Acesso em: 03 jun. 2018.

BRASIL, Oxfam. A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras. 2017.

BASTIANI, Ivoneti C. Rigao. **Risco e taxa de retorno: agroindústria cooperativa versus pequena propriedade rural**. 1992. Tese de Doutorado.

BOJANIC, Alan Jorge et al. **Superação da fome e da pobreza rural: iniciativas brasileiras**. 2016.

BORINELLI, Benilson; SANTOS, LML dos; PITAGUARI, Sinival Osório. Economia solidária em Londrina: aspectos conceituais e a experiência institucional. Londrina: UEL, 2010.

CAMPOS, Gervaldo Rodrigues; ARIDA, Rogério Tsuyoshi. Gestão estratégica de custos nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná: nível de intensidade no uso das informações de custos para tomada de decisão e controle. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 10, n. 1, 2009.

CARARETO, Edson Soares et al. Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG, Anápolis (GO)**, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e concursos**. Editora Manole, 2012.

CORBARI, Fábio et al. A inclusão digital como ferramenta de extensão rural para a gestão do cooperativismo de economia solidária no Oeste do Paraná. 2017.

CULTI, Maria Nezilda. **O cooperativismo popular no Brasil: importância e representatividade**. Trabalho apresentado no Terceiro Congresso Europeu de Latinoamericanistas, realizado em Amsterdã–Holanda. 2002.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. Controladoria: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. Caderno CRH, v. 16, n. 39, 2006.

GAIGER, Luis Inácio. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 81-99, 2009.

GAIGER, Luiz Inácio. A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 79, p. 57-77, 2007.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade gerencial. AMGH Editora, 2013.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira/Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim.–. 2010.

GONSALVES, E. P.; iniciação á pesquisa científica. Ed. Alínea 4º edição. São Paulo, 2007.

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires et al. Diagnóstico de gestão em cooperativas da agricultura familiar no Estado do Paraná: limites e potencialidades em um modelo solidário e democrático. 2015.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan; CASTRO, André Olimpio Mosselman Du Chenoy. **Administração financeira**. Saraiva, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing [Livro eletrônico]. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 2012.

LANNON, de Christophe. O cooperativismo representado pela Unicafe. Jornal de Beltrao, Paraná. 13 mar. 2017. Disponível em: < <http://www.jornalbeltrao.com.br/colunista/coluna-do-christophe/10927/o-cooperativismo-representado-pela-unicafe/>>. Acesso em: 07 out. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. Emprego de indicadores sócioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias. Piracicaba, Universidade de São Paulo. Dissertação de mestrado em Economia Aplicada, 2000.

MOREIRA, Vilmar Rodrigues. Gestão de riscos do agronegócio no contexto cooperativista. 2009. Tese de Doutorado.

NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. Estudos avançados, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/> , Acessado em: 02/06/2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In: **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas. 2015. Disponível em: <[http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf)> Acessado em 17/06/2018.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. 1995. Tese de Doutorado.

PORTER Michael E. *Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

RICKEN, José Roberto. A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná. **Rio de Janeiro**, v. 129, 2009.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SANTOS, Boaventura de Sousa et al. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. **Rio de Janeiro: Civilização brasileira**, v. 3, 2002.

SILVA, Monika Weronika Dowbor da. Possibilidades e limites do cooperativismo pelo prisma de entidades de representação das cooperativas: uma análise comparativa entre a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL/Brasil). 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SILVA, Sandro Pereira; CARNEIRO, Leandro Marcondes. Os Novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos. 2016.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. **Rio de Janeiro: Civilização Brasileira**, v. 2, 2002.

SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. Fundação Perseu Abramo, 2002.

STAHL, Reni Luiz; ODELSO SCHNEIDER, José. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 49, n. 2, 2013.

PIRES, MLLS et al. *Cenários e tendências: do cooperativismo brasileiro*. Recife: Bagaço, 2004.  
UNIÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA (UNICAFES). *Unicopas nasce para fortalecer o cooperativismo solidário*. Disponível em: <<http://unicafes.org.br/noticia/433>> Acessado em 16/11/2018.

WSTPHAL, Vera Herweg. Os sistemas cooperativistas brasileiro e alemão: aspectos comparativos. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 40-54, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este é um convite para você responder a presente pesquisa, cujo objetivo é analisar as práticas de gestão utilizadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária.

Prezado (a) Sr. (a)

Me chamo Fernando Fanin, sou aluno do curso de Ciências Econômicas da UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul, estou desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o qual propõe pesquisar as práticas de gestão utilizadas em organizações cooperativas paranaenses da economia solidária.

Assim, venho solicitar a indispensável colaboração de V.S.<sup>a</sup> no sentido de conceder-me as respostas ao questionário proposto, necessário para o desenvolvimento da pesquisa. Informo que os resultados desta pesquisa serão disponibilizados à V.S.<sup>a</sup> e que os dados fornecidos serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa.

Sua contribuição e colaboração serão de fundamental importância para atingir aos objetivos propostos. Agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

## Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

O questionário a seguir encontra-se estruturado em 05 blocos:

- (i) Identificação e caracterização da cooperativa.
- (ii) Perfil do respondente.
- (iii) Perfil organizacional da cooperativa.
- (iv) Diagnostico das práticas e da estrutura de controle de gestão na cooperativa.
- (v) Identificação dos modelos de decisão (relatórios e indicadores) utilizados no processo de tomada de decisão.

### **(i) Identificação e caracterização da cooperativa.**

---

1. **1.Nome da cooperativa:**

\_\_\_\_\_

2. **2.Localização (cidade):**

\_\_\_\_\_

3. **3.Ano de fundação:**

\_\_\_\_\_

4. **4.Fatramento nos últimos três anos (em R\$):**

*Marque todas que se aplicam.*

- 0 - 60.000
- 60.000 - 120.000
- 120.000 - 500.000
- 500.000 - 1.000.000
- acima de 1.000.000.

5. **5.Número de associados:**

\_\_\_\_\_

6. **6.Número de pessoas colaboradores que trabalham na cooperativa:**

\_\_\_\_\_

### **(ii) Perfil do respondente**

7. **7.Função na cooperativa:**

\_\_\_\_\_

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

**8. 8.Tempo de atuação na empresa:***Marque todas que se aplicam.*

- 1-4 anos
- 5-10 anos
- 11-20 anos
- 21-30 anos
- mais de 30 anos

**9. 9.Tempo de experiência na função:***Marque todas que se aplicam.*

- 1-4 anos
- 5-10 anos
- 11-20 anos
- 21-30 anos
- mais de 30 anos

**10. 10.Escolaridade:***Marque todas que se aplicam.*

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação
- Especialização (MBA)
- Mestrado
- Doutorado

**(iii) Perfil organizacional da cooperativa.**

Aborda os processos gerenciais utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, além de também identificar elementos da cultura organizacional.

**11. 11.A cooperativa possui um organograma empresarial definido?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não
- Não sabe informar

**12. 12.A cooperativa possui Conselho de Administração ou Diretor?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não
- Não sabe informar

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

**13. 13.A cooperativa possui Conselho Fiscal?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

**14. 14.A cooperativa possui Auditoria Interna?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

**15. 15.A cooperativa possui Auditoria Externa?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

**16. 16.A cooperativa acompanha a evolução da participação do quadro social?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

**17. 17.A cooperativa realiza ações de educação cooperativista para os cooperados periodicamente?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

**18. 18. A gestão operacional é realizada por profissionais contratados?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

**19. 19.A contabilidade da cooperativa é terceirizada?***Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

20. **20.A cooperativa utiliza os recursos do FATES/RATES para ações de assistência técnica, educacional ou social?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não  
 Não sabe informar

#### (iv) Diagnostico das práticas e da estrutura de controle de gestão na cooperativa.

Diante das afirmações a seguir posicione-se a partir da discordância ou concordância, observando a aplicabilidade na sua cooperativa, indicando a intensidade: 0 não se aplica; 1 pouca intensidade 5 muita intensidade.

21. **21. A cooperativa elabora um planejamento estratégico anualmente.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

22. **22.A cooperativa monitora e acompanha seus resultados periodicamente.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

23. **23.A execução das metas e estratégias estabelecidas pela cooperativa são acompanhadas periodicamente.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

24. **24.São realizadas ações de intercooperação.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

25. **25.A cooperativa apoia ou realiza ações ou projetos sociais.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

26. **26.A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

27. **27.A Cooperativa elabora e apresenta um relatório de administração anualmente em assembléia geral.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

28. **28.A composição do relatório de administração possui mensagem do presidente, demonstrações contábeis, notas explicativas, relatório social e parecer de auditoria externa.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

29. **29.As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão claramente definidas.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

30. **30.O desempenho dos colaboradores e dirigentes contratados possui avaliação de desempenho.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

31. **31.Há controles e práticas gerenciais para administrar os recursos financeiros da cooperativa.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

32. **32.A cooperativa elabora orçamento empresarial e controla a sua execução.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

33. **33.A cooperativa possui um fluxo caixa para administrar os recursos financeiros.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

34. **34.A cooperativa conhece as sobras (lucratividade) de cada produto comercializado pela cooperativa.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

35. **35.Conhece o montante do fluxo de recebimentos e pagamentos esperados para os próximos meses (fluxo de caixa projetado).**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

36. **36.Realiza simulações de rentabilidade de produtos (Receitas, Custos e Margem).**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

37. **37.A cooperativa possui controle de vendas.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**(v) Identificação dos modelos de decisão (relatórios e indicadores) utilizados no processo de tomada de decisão.**

Defina a intensidade dos uso das características e indicadores a seguir elencados.

38. **38.Relatórios gerenciais extraídos do Sistema da Cooperativa.**

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

**39. 39. Feeling/Intuição***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**40. 40. Demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício).***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**41. 41. Indicador de Liquidez.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**42. 42. Rotatividade ou giro dos estoques.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**43. 43. Prazo médio de pagamento das compras.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**44. 44. Nível de Endividamento.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**45. 45. Imobilização de recursos próprios.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

17/11/2018

Práticas de gestão em cooperativas da economia solidária

**46. 46.Lucro por colaborador (contratados/sócios).***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**47. 47.Turnover de funcionários (rotatividade).***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**48. 48.Percentual de inadimplência de clientes.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**49. 49.Percentual de recebimento de vendas.***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

**50. 50.Indicador de Rentabilidade (Sobras/Patrimônio Líquido ou Sobras/Ativos).***Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>					

Powered by  
 Google Forms