

Gestão e Governança

Evolução e classificação da qualidade das práticas de governança e gestão: um estudo nas cooperativas do estado de Santa Catarina (Brasil)

Evolution and classification of the quality of governance and management practices: a study in cooperatives in the state of Santa Catarina (Brazil)

João Vanio Mendonça Cardoso¹ , Silvio Parodi Oliveira Camilo¹ 

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma , SC, Brasil

RESUMO

Contexto: A governança corporativa surgiu da necessidade de proteger os acionistas dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia dos conselhos de administração e das falhas das auditorias. As cooperativas vêm aderindo às práticas de boa governança, buscando, com isso, melhorar o desempenho e a sustentabilidade. Objetivo: este estudo objetiva analisar como se apresenta a evolução da qualidade das práticas de governança e gestão das cooperativas do estado de Santa Catarina, e classificá-las segundo o nível de governança e gestão. Método: com o intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, adotou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e de caráter descritiva. O procedimento adotado foi a pesquisa de levantamento, com dados obtidos na base de dados do SESCOOP-SC das cooperativas que participam do PDGC. Resultados: os resultados apontam para uma correlação na evolução entre a governança e a gestão. Também demonstram que a maioria das cooperativas 66,95% estão classificadas nos clusters avançado e em consolidação quanto à qualidade da governança e da gestão.

Palavras-chave: Governança cooperativa; Gestão de cooperativas; Índice de governança; Índice de gestão; Cluster

ABSTRACT

Context: Corporate governance arose from the need to protect shareholders from abuse by the executive board of companies, from the inertia of boards of directors, and from audit failures. Cooperatives have been adhering to good governance practices, seeking to improve performance and sustainability.

Objective: this study aims to analyze how the evolution of the quality of governance and management practices of cooperatives in the state of Santa Catarina is presented and classify them according to the level of governance and management. Method: in order to achieve the objective of the research, research with a quantitative and descriptive approach was adopted. The procedure adopted was survey research, with data obtained from the SESCOOP-SC database of the cooperatives participating in the PDGC. Results: the results point to a correlation in the evolution between governance and management. They also show that most cooperatives, 66.95%, are classified in advanced clusters and in consolidation regarding the quality of governance and management.

Keywords: Cooperative governance; Management of cooperatives; Governance index; Management index; Cluster

1 INTRODUÇÃO

O ponto de partida para os primeiros estudos de Governança Corporativa foram os trabalhos de Adolf Berle e Gardiner Means, com a publicação do livro *The Modern Corporation and Private Property* (Berle; Means, 1932). As bases da teoria apresentadas por eles caracterizam a relação entre o mandatário (principal) e as demais partes interessadas. A partir do momento em que ocorre a separação entre a propriedade e o controle das organizações, surgem os chamados problemas de agência. Jensen e Meckling (1976) apresentam então o tema seminal com escopo teórico sobre a teoria da agência. Os autores abordam que o problema da agência surge com a separação entre propriedade e controle, ocasionado pela diferença de motivação e objetivos, além da assimetria de informação e preferências de risco entre os proprietários e gestores.

Atualmente, as práticas da Governança Corporativa vêm assumindo um destaque na administração das cooperativas, com a finalidade de alinhar os processos e otimizar o tempo e os recursos (IBGC, 2021). Para o Instituto, as boas práticas de Governança Corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas, com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor econômico da organização e contribuir para a qualidade e eficiência da gestão, promovendo a sustentabilidade da organização e o bem-estar comum.

Conforme a Lei nº 5.764/71, que regulamenta as cooperativas no Brasil, toda cooperativa já nasce com uma estrutura de governança, que é formada por: assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal. As cooperativas ainda se caracterizam por serem sociedades de pessoas, que contribuem para o exercício de uma atividade econômica comum. Nesse contexto, o associado assume uma situação única em termos de governança e gestão, pois esse pode desempenhar quatro papéis: proprietário, gestor, fornecedor e cliente.

Considerando a condição das cooperativas, é da importância que os tomadores de decisão busquem possibilidades de adotar metodologias que promovam boas práticas de governança e gestão. Uma dessas possibilidades é a adesão ao Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). As cooperativas que participam do PDGC têm seus indicadores apurados e recebem um relatório com posicionamento e indicação de melhorias frente ao programa.

Com base nos indicadores apurados pelas cooperativas que participam do PDGC, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: como se apresenta a evolução da qualidade das práticas de governança e gestão das cooperativas do estado de Santa Catarina, e como classificá-las segundo o nível de governança e gestão? Para responder a questão de pesquisa, o estudo objetivou, primeiramente, analisar como se apresenta a evolução da qualidade das práticas de governança e gestão das cooperativas do estado de Santa Catarina e, em um segundo momento, classificá-las segundo o nível de governança e gestão.

Nesse sentido, este estudo contribui para a literatura sobre governança corporativa em cooperativas, visto que há um número reduzido de pesquisas sobre o tema nessas organizações. A pesquisa também propõe uma contribuição para a discussão do tema nas cooperativas do Brasil, haja vista a importância do tema para a academia e para as organizações.

Este trabalho está dividido em quatro partes, além desta introdução. Na segunda parte, busca-se discorrer sobre o referencial teórico da governança e gestão

em cooperativas; em seguida, na seção três, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo; na seção quatro, são discutidos os resultados obtidos e, por fim, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança e Gestão de Cooperativas

A Governança Corporativa surgiu da necessidade de implementação de novas regras, com o objetivo de proteger os acionistas dos abusos da gestão executiva das empresas, da inércia dos conselhos de administração e das falhas das auditorias. Esse movimento iniciou-se de forma intensa nos Estados Unidos, a partir da década de 1990 (Bianchi *et al.*, 2009).

No Brasil, os estudos sobre Governança Corporativa se intensificaram na última década, a partir do momento em que as relações entre os stakeholders e os shareholders sofreram profundas alterações. Essa interação ocorreu principalmente pela reestruturação societária, em consequência das privatizações e da abertura de mercado nacional do setor privado e investidores institucionais (Oliveira *et al.*, 2006).

A Governança Corporativa é de extrema importância para a continuidade das operações de qualquer organização, em todas as esferas da sociedade, sendo necessário dar atenção aos seus conceitos e aplicações (Aras; Crowther, 2008).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é a principal referência para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa. A entidade contribui para a sustentabilidade das organizações e incentiva os agentes sociais a serem mais transparentes, justos e responsáveis (IBGC, 2021).

Conforme a Lei nº 5.764/71, as cooperativas são organizações que, em sua constituição, já nascem com uma estrutura de governança. A referida lei regula as cooperativas brasileiras, estabelecendo que a sociedade cooperativa seja administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, e que a administração seja fiscalizada,

assídua e minunciosamente, por um Conselho Fiscal, sendo que todos os membros da diretoria e conselhos devem ser compostos exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral (Brasil, 1971).

De acordo com Zanella (2015), a Governança Cooperativa trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios do cooperativismo, que ainda estabelece práticas éticas, visando a garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável, em concordância com os interesses dos cooperados.

São em número de cinco os princípios que norteiam as boas práticas da governança cooperativa: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. Já os agentes da governança cooperativa estão definidos no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (Zanella, 2015) e são em número de nove: cooperados, assembleia geral, conselho de administração/diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês sociais ou núcleos, comitês técnicos, auditoria independente e gestão executiva.

Quanto aos modelos de gestão, segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 122), “são uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de predizer o impacto nas modificações desses elementos”.

Com o surgimento em nível mundial, dos Prêmios de Excelência em Gestão, surgem também os métodos de avaliação de desempenho organizacional. Esses prêmios são responsáveis por indicarem também os requisitos necessários para que as organizações alcancem a excelência e são importantes ferramentas para o diagnóstico do desempenho dos sistemas de gestão das organizações (Boas; Costa, 2011).

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é o referencial brasileiro utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. A partir do

MEG, surge o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC, 2021).

2.2 Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)

O PDGC é um dos programas do SESCOOP voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas brasileiras. O Programa tem como objetivo principal promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança das cooperativas. É aplicado por meio de instrumento de autoavaliação, em ciclos anuais, em que ocorre um diagnóstico objetivo da governança e gestão da cooperativa, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado (PDGC, 2021). O PDGC também disponibiliza a possibilidade de a cooperativa escolher o nível do questionário (SESCOOP, 2016): a) primeiros passos – aplicável às cooperativas que estão em estágio de um programa de melhoria da gestão; b) compromisso com a excelência – aplicável às cooperativas que estão em estágios iniciais de evolução do sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados; e c) rumo à excelência – aplicável às cooperativas cujo sistema de gestão está em franca evolução e cujos resultados já demonstram competitividade.

O instrumento de autoavaliação, que é aplicado no PDGC, é dividido em dois questionários (PDGC, 2021):

1. Questionário de Governança: baseado no manual de boas práticas de governança cooperativa do Sistema OCB, que é um modelo de direção estratégica, pautado nos valores e princípios cooperativistas;
2. Questionário de Gestão: avalia a gestão da cooperativa com base no MEG da FND. Esse questionário é o referencial utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão.

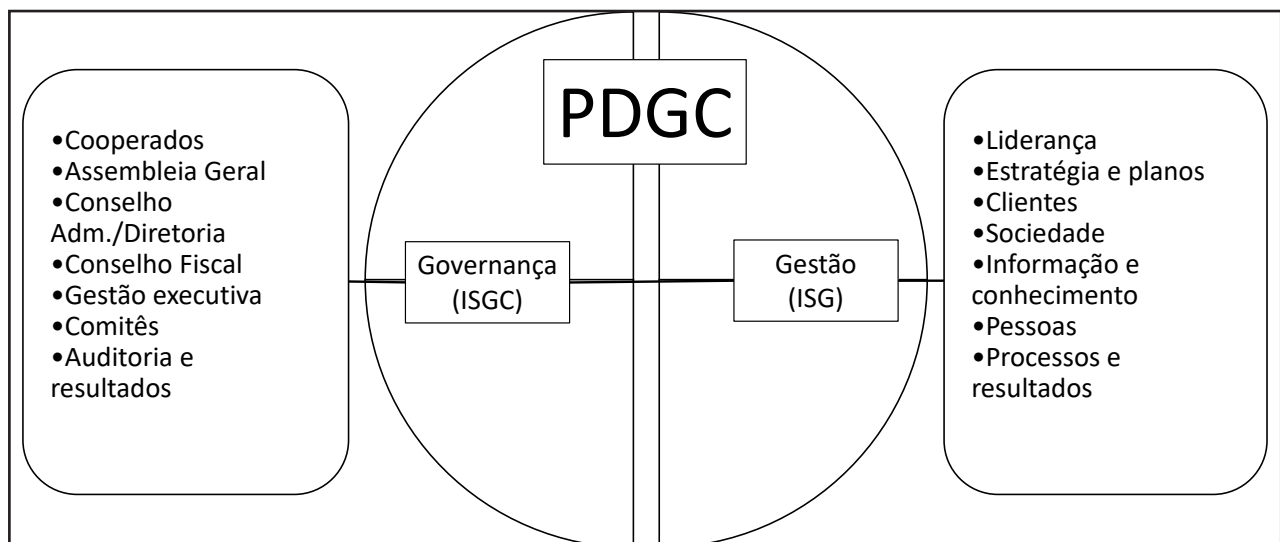
Após o preenchimento do instrumento de autoavaliação, a cooperativa participante do PDGC recebe uma devolutiva, com apontamento de oportunidades de melhoria, para as quais será possível definir as ações para o desenvolvimento

da cooperativa. No relatório da devolutiva, também são gerados dois índices para acompanhamento e monitoramento da melhoria nos processos da cooperativa:

1. Índice SESCOOP de Governança Cooperativista (ISGC): reflete o desempenho para os sete critérios: cooperados, assembleia geral, conselho de administração/diretoria, conselho fiscal, gestão executiva, comitês e auditorias e resultados.

2. Índice SESCOOP de Gestão (ISG): reflete o desempenho para os oito critérios do MEG: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultado.

Figura 1 – Desenho do PDGC



Fonte: Autores (2021)

As cooperativas que participam do PDGC alcançam como benefícios: conhecimento do grau de maturidade de suas práticas de governança e gestão; oportunidade de autoavaliação sobre suas práticas de gestão; relatórios com pontos fortes e oportunidades para melhorias; promoção do aprendizado organizacional; desenvolvimento da visão sistêmica dos dirigentes (PDGC, 2021).

3 METODOLOGIA

3.1 Descrição da Metodologia

Para a elaboração da presente pesquisa, utilizou-se a abordagem pelo método quantitativo. Prodanov e Freitas (2013) discorrem que o método quantitativo é aquele em que as opiniões podem ser transformadas em números e estatísticas para que, posteriormente, possam ser classificadas e analisadas, sendo utilizadas principalmente para a construção de opiniões de um determinado grupo ou pessoa e, com maior perspicácia, permitir compreender as particularidades e comportamentos dos indivíduos estudados.

Em termos de objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa a verificar e descrever a evolução da qualidade das práticas de governança e gestão das cooperativas do estado de Santa Catarina. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever fatos e situações, ou seja, analisar o comportamento de determinado fenômeno.

Quanto ao procedimento, trata-se de uma pesquisa do tipo levantamento. Esse procedimento visa a conhecer, por meio de amostras de pequenas ou grandes populações, cujo comportamento se deseja conhecer, determinado fenômeno. Gil (2002) ressalta que, dentre as vantagens do uso de uma pesquisa levantamento, está o conhecimento direto de determinadas opiniões e atitudes, adequando-se muito bem para estudos descritivos e explicativos.

3.2 População e Amostra

A população da pesquisa foi formada por todas as cooperativas do estado de Santa Catarina participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) desenvolvido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), entre o período de 2016 a 2020. Esse período foi escolhido em função da

disponibilidade dos dados investigados.

A amostra foi composta pelas cooperativas que responderam ao questionário (ANEXO A) para autoavaliação no modelo estágio inicial (primeiros passos para a excelência), e que estão com informações disponíveis no banco de dados do SESCOOP-SC. O número de cooperativas que compõe a amostra investigada é apresentado por ramo de atividade na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Quantidade de cooperativas por ramo de atividade

Ramo	2020		2019		2018		2017		2016	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Agropecuário	18	19,1	18	17,6	20	18,2	15	15,6	11	15,7
Consumo	1	1,1	3	2,9	4	3,6	3	3,1	1	1,4
Crédito	32	34,0	35	34,3	36	32,7	36	37,5	25	35,7
Infraestrutura	19	20,2	20	19,6	20	18,2	18	18,8	20	28,6
Saúde	15	16,0	16	15,7	17	15,5	13	13,5	7	10,0
Trabalho, Produção e Serviços	6	6,4	6	5,9	6	5,5	5	5,2	3	4,3
Transporte	3	3,2	4	3,9	7	6,4	6	6,3	3	4,3
Total da Amostra	94	100	102	100	110	100	96	100	70	100
Total Cooperativas/SC na OCESC	251		254		258		263		265	

Fonte: Autores (2021)

Pode-se observar que houve pequena oscilação no número de cooperativas da amostra (Tabela 1). O ano de 2016 apresentou o menor número de cooperativas (70), e o ano de 2018 apresentou o maior número de cooperativas da amostra (110). Também se observa que a maior quantidade de cooperativas da amostra é do ramo crédito (34,0%), infraestrutura (20,2%) e agropecuário (19,1%). A amostra de 2020 representa 37% das cooperativas registradas na OCESC.

3.3 Coleta de Dados

A fonte de coleta de dados foi a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC) e o SESCOOP-SC, às quais foram solicitados os dados dos agentes envolvidos (fontes secundárias). Essa forma de obtenção dos dados evita que haja o viés do respondente e o baixo número de respostas quando se trabalha com

envio de questionários, e tem sido amplamente utilizada nas pesquisas nacionais e internacionais. Em posse dos dados, tabulações e análises foram realizadas com o auxílio do software Microsoft Excel®. Os dados também foram submetidos à técnica de análise multivariada por meio do software Statistical Package for the Social Sciences 24.0 for Windows Evaluation Version (SPSS®), que auxiliou nas análises de clusters.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das Cooperativas

A Lei nº 5.764/71 atribui à OCB o registro das cooperativas. A OCB, por sua vez, a partir de análises técnicas das atividades econômicas exercidas, estruturou as cooperativas em sete ramos de atividade. O principal objetivo de estruturação é organizar internamente ações e projetos de representação das cooperativas brasileiras. Os setes ramos de atividades das cooperativas são: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho, produção de bens e serviços; saúde e transporte.

Na Tabela 2, é apresentada a distribuição das cooperativas segundo seu perfil quanto à: receita operacional bruta (ROB); quantidade de colaboradores e quantidade de cooperados em cada ramo de atividade no ano de 2020:

Tabela 2 – Perfil das cooperativas por ramo de atividade

Ramo	2020					
	ROB (R\$ mil)	%	Colaboradores	%	Cooperados	%
Agropecuário	23.432.692,72	70	10.448	44,1	62.384	5,5
Consumo	1.065.478,65	3,18	2.979	12,6	234.998	20,7
Crédito	3.741.944,54	11,2	3.928	16,6	624.949	55,1
Infraestrutura	1.061.619,48	3,17	1.671	7,05	196.488	17,3
Saúde	3.711.276,73	11,1	4.334	18,3	8.821	0,78
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	23.388,49	0,07	22	0,09	1.552	0,14
Transporte	451.360,50	1,35	319	1,35	4.425	0,39
Total da Amostra	33.487.761,11	100	23.701	100	1.133.617	100

Fonte: Autores (2021)

Como pode ser observado, alguns ramos de atividade possuem uma quantidade relevante de colaboradores (Tabela 2 – Ramo Agropecuário), embora a quantidade de cooperativas desse ramo não seja o maior (Tabela 1 – Ramo Agropecuário). Observa-se, também, que alguns ramos de cooperativa apresentam grande relevância quanto à quantidade de colaboradores (Tabela 2 – Ramo Agropecuário), quanto à receita operacional bruta gerada (Tabela 2 – Ramo Agropecuário) e quanto à quantidade de cooperados participantes (Tabela 2 – Ramo Crédito). As cooperativas da amostra obtiveram uma receita operacional bruta de R\$ 33,4 bilhões de reais, representam aproximadamente 12% do PIB (Produto Interno Bruto) catarinense em 2020.

4.2 Evolução da Qualidade das Práticas de Governança e Gestão

Tabela 3 – Índices médios por ramo de atividade

Ramo de Atividade	2016	2017	2018	2019	2020
ISGC					
Crédito (CR)	74,76	72,41	71,57	73,03	73,80
Agropecuário (AG)	64,31	63,83	63,80	61,38	63,32
Trabalho, Produção de Bens e Serviços (TP)	65,78	52,61	52,62	46,50	57,99
Saúde (SA)	47,78	62,11	63,32	72,35	71,44
Consumo (CS)	97,75	70,83	73,14	66,89	82,64
Transporte (TR)	65,70	48,55	50,10	54,51	44,14
Infraestrutura (IF)	59,30	64,86	65,13	63,59	64,36
ISG					
Crédito (CR)	76,02	75,40	76,16	75,95	79,56
Agropecuário (AG)	62,40	64,10	64,88	68,83	71,43
Trabalho, Produção de Bens e Serviços (TP)	68,36	52,60	46,64	55,12	61,39
Saúde (SA)	58,84	73,40	73,99	75,19	74,94
Consumo (CS)	91,80	74,76	72,49	66,28	90,76
Transporte (TR)	72,86	49,29	49,89	64,17	42,78
Infraestrutura (IF)	66,71	71,65	73,51	72,90	70,60
Índices Gerais					
ISGC	67,91	62,17	62,81	62,61	65,38
ISG	71,00	65,89	65,37	68,35	70,21

Fonte: Autores (2021)

Nesta seção, será analisada a evolução da qualidade das práticas de governança e gestão nas cooperativas. Inicialmente, elaborou-se a Tabela 3, em que fica evidenciado o índice médio de ISGC e ISG por ramo de atividade e geral, a partir dos índices individuais das cooperativas analisadas para o período de 2016 a 2020.

O gráfico escolhido para análise da evolução foi o de linhas. O gráfico de linhas é normalmente utilizado para controlar alterações ao longo do tempo e para facilitar a identificação de tendências. No Gráfico 1, observa-se a evolução da qualidade da governança (ISGC) das cooperativas por ramo de atividade. Os ramos foram separados por tendências semelhantes, em que: infraestrutura (IF), crédito (CR) e agropecuário (AG) apresentam um comportamento de evolução semelhante, praticamente estável de 2016 para 2020. Os ramos consumo (CS) e trabalho e produção (TP) apresentaram queda de 2016 a 2019, voltando a crescer em 2020. Os ramos saúde (SA) e transporte (TR), apesar de haver queda no transporte (TR) e crescimento na saúde (SA), de 2016 para 2017, no restante do período apresentam comportamento semelhante: crescimento até 2019, voltando a apresentar queda em 2020.

Gráfico 1 – Evolução do ISGC por ramo de atividade



Fonte: Autores (2021)

No Gráfico 2, observa-se a evolução da qualidade da gestão (ISG) das cooperativas por ramo de atividade. Os ramos também foram separados por tendências semelhantes. Seguindo o comportamento do ISGC, os ramos: crédito (CR), infraestrutura (IF) e agropecuário (AG) apresentam um comportamento de evolução semelhante. Praticamente estável de 2016 para 2020, com leve tendência de crescimento. O ramo consumo (CS) apresenta queda de 2016 a 2018, voltando a crescer até 2020. Já o ramo trabalho e produção (TP) apresenta queda de 2016 a 2019, voltando a crescer em 2020. O ramo saúde (SA) apresenta um crescimento de 2016 para 2017 e, depois, mantém-se estável. Já o ramo transporte (TR) apresenta queda de 2016 para 2017, mantém-se até 2018, volta a crescer em 2019 e, novamente, apresenta queda em 2020.

Gráfico 2 – Evolução do ISG por ramo de atividade

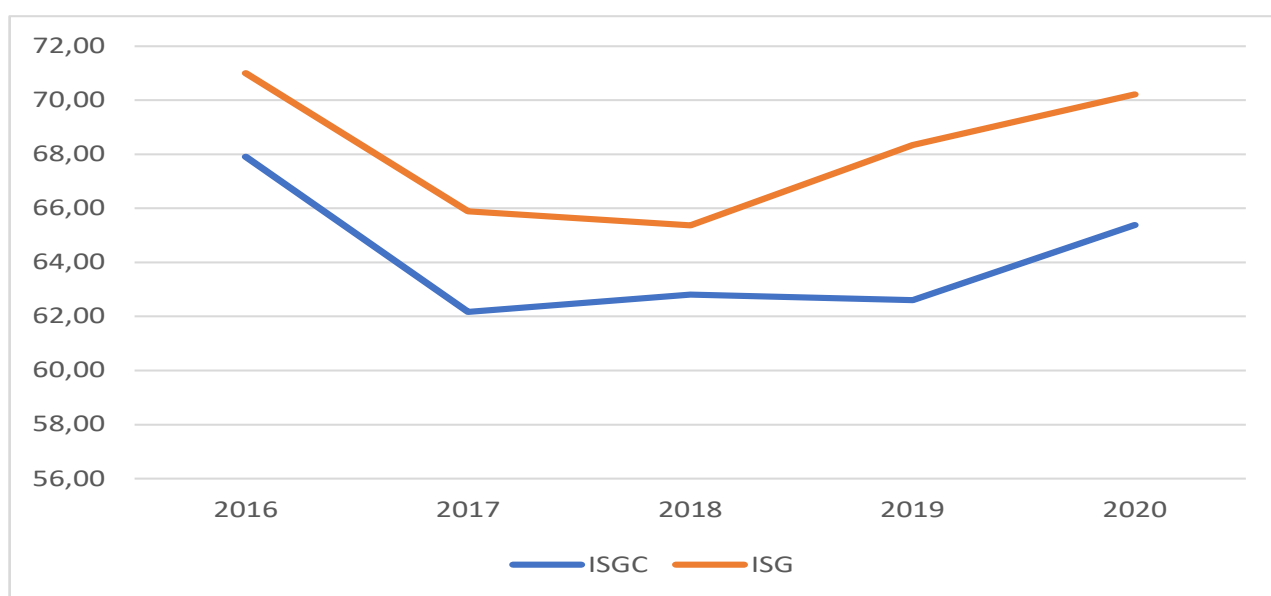


Fonte: Autores (2021)

No Gráfico 3, observa-se a comparação da evolução da qualidade da governança (ISGC) e da qualidade da gestão (ISG) das cooperativas. Os índices foram apurados

pelo valor médio das cooperativas no período de análise. Percebe-se que a linha da evolução dos índices, em 2018, se aproxima e, em 2019, se afasta. No restante dos períodos, há uma correlação entre os índices.

Gráfico 3 – Evolução do ISGC e ISG gerais



Fonte: Autores (2021)

Conforme ainda pode ser verificado no Gráfico 3, existe uma correlação entre a governança (ISGC) e a gestão (ISG). Pode-se afirmar que, hierarquicamente, a governança impacta na gestão, sendo que, em 2018, impactou negativamente, pois reduziu o índice de gestão e, em 2019, embora tenha reduzido o índice de governança, impactou positivamente, pois aumentou o índice de gestão.

4.3 Classificação das Cooperativas

Para classificar as cooperativas, foi procedida uma análise de cluster hierárquico na formação de quatro clusters a serem estudados. Os resultados foram obtidos por meio da divisão das cooperativas em quatro grupos pelo método de agrupamento não hierárquico, K-means, cujos resultados encontram-se sintetizados na Tabela 4 a seguir. Observa-se que a maioria das cooperativas estão situadas nos clusters 1 e 3, representando 66,95% das cooperativas analisadas.

Tabela 4 – Quantidade de cooperativas por clusters

Clusters	Qtd	%
1	33	27,97
2	10	8,47
3	46	38,98
4	29	24,58
Total	118	100,00

Fonte: Autores (2021)

A partir da Tabela 5, podemos classificar o nível de governança e gestão das cooperativas em quatro grupos: baixo, moderado, em consolidação e avançado. Observando-se os centros finais dos clusters, pode-se afirmar que, no Cluster 1, estão agrupadas as cooperativas com nível avançado, visto que possuem os melhores índices. No Cluster 4, estão agrupadas as cooperativas com nível moderado. No Cluster 3, estão agrupadas as cooperativas com nível em consolidação e, no Cluster 2, as cooperativas com nível considerado baixo.

Tabela 5 – Centros dos clusters finais

Classificação/Nível	Avançado	Baixo	Em Consolidação	Moderado
Índices	1	2	3	4
Média de ISG	87,91917172	29,94395000	72,27292029	55,39717241
Média de ISGC	85,27903030	34,74933333	65,95335507	50,83359195

Fonte: Autores (2021)

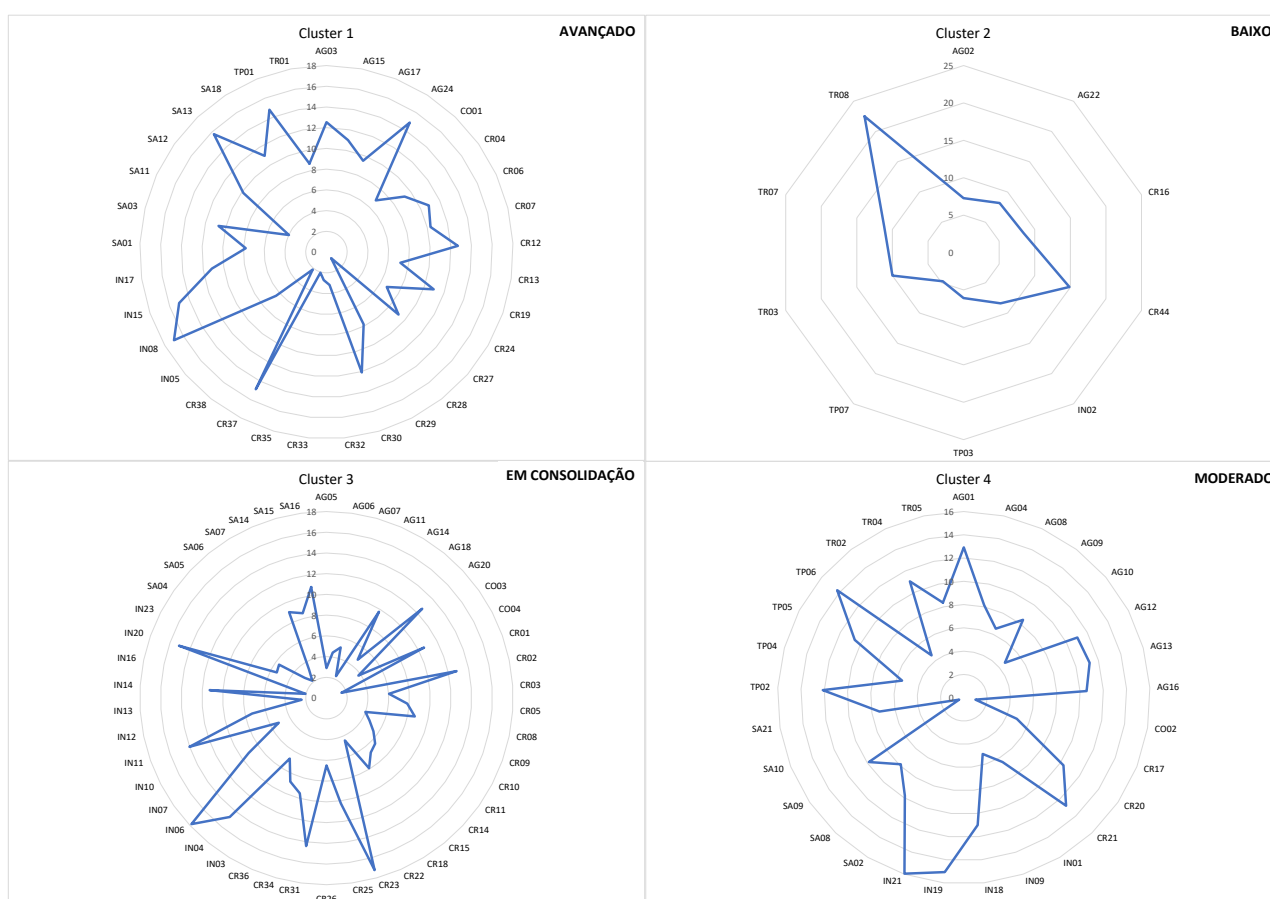
Na Tabela 6, é apresentada a matriz de distância entre os grupos. Observa-se que o Grupo 1 possui maior distância em relação ao Grupo 2 (76,905) e ao Grupo 4 (47,373), ou seja, este agrupamento possui maior dissimilaridade entre os clusters analisados. Por outro lado, o agrupamento 4 possui uma proximidade maior entre os Grupos 2 e 3, pois a distância entre o centro do Grupo 4 e o centro dos Grupos 2 e 3 é a menor entre os centros observados.

Tabela 6 – Distâncias entre centros do clusters finais

Clusters	Classificação	Clusters			
		1	2	3	4
1	Avançado		76,905	24,865	47,373
2	Baixo	76,905		52,587	30,109
3	Em Consolidação	24,865	52,587		22,658
4	Moderado	47,373	30,109	22,658	

Fonte: Autores (2021)

Gráfico 4 – Representação dos clusters por gráficos radar



Fonte: Autores (2021)

No Gráfico 4, a seguir, são apresentados os agrupamentos das cooperativas segundo seu nível de governança e gestão, pela média dos índices (ISGC, ISG). Observa-se que o maior grupo de cooperativas está nos Clusters 1 e 3, respectivamente. Esses clusters também são onde as cooperativas apresentam os melhores níveis de

classificação da governança e gestão (avançado e em consolidação). Outra análise a ser realizada no Gráfico 4 é que as cooperativas que estão mais próximas da extremidade do gráfico apresentam maior dissimilaridade dentro dos clusters, conseqüentemente, as que estão mais próximas ao centro dos clusters, apresentam maior similaridade dentro dos clusters.

Os clusters com as melhores classificações são, também, os que apresentam a maior quantidade de cooperativas, estando, assim, a maioria das cooperativas alinhadas com as pesquisas de Zanella (2015), que afirma que a Governança Cooperativa se trata de um modelo que visa a assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável, em concordância com os interesses dos cooperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como se apresenta a evolução da qualidade das práticas de governança e gestão das cooperativas do estado de Santa Catarina, e a classificá-las segundo o nível de governança e gestão.

As cooperativas da amostra representam 37% da população de cooperativas registradas na OCESC. Essas cooperativas da amostra ainda representam aproximadamente 12% do PIB de Santa Catarina, tornando importante o estudo dessas organizações, considerando a sua participação na economia do Estado.

Quanto à evolução da qualidade das práticas de governança e gestão, verifica-se que existe uma correlação entre a governança (ISGC) e a gestão (ISG). Observa-se que a governança impacta hierarquicamente na gestão, o que, em 2018, impactou negativamente, pois reduziu o índice de gestão e, em 2019, embora tenha reduzido o índice de governança, impactou positivamente, pois aumentou o índice de gestão.

No que diz respeito à classificação das práticas de governança e gestão das cooperativas, observa-se que a maioria das cooperativas da amostra (66,95%) estão agrupadas nos clusters avançado e em consolidação. Já as cooperativas agrupadas no cluster moderado representam 24,58%. A minoria das cooperativas está agrupada

no cluster baixo, representando 8,47% da amostra. Dessa forma, considera-se que a maioria das cooperativas analisadas estão se consolidando e bem-posicionadas frente aos índices de governança e gestão.

A principal limitação da pesquisa refere-se ao tamanho da amostra, dada a variação da quantidade de cooperativas de um ano para outro. Para futuros estudos, os resultados deste trabalho demonstram que existe um vasto campo para aprofundamento e estudo. Dentre as sugestões para estudos futuros, destaca-se a concentração das análises em apenas um ramo de atividade, a fim de identificar facilidades e dificuldades em melhorias na busca por elevar os índices de governança e gestão (ISGC, ISG). Também o estudo pode ser ampliado em nível de região ou Brasil, a fim de identificar características regionais de governança e gestão nas cooperativas.

REFERÊNCIAS

ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan. 1932.

BIANCHI, M.; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary; ROCHA, João Marcos Leão da. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, p. 1-26, 2009.

BOAS, G. A. R. V.; COSTA, H. G. Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão. *In*: VII Encontro Nacional de Excelência em Gestão, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 10354, 16 dez. 1971.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. [Homepage]. IBGC, c2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 6 jan. 2021.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

OLIVEIRA, A. M. S.; FARIA, A. de O.; OLIVEIRA, L. M. de; ALVES, P. S. da G. **Contabilidade internacional:** gestão de riscos, governança corporativa, contabilização de derivativos. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional:** o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

PDGC. **Programa de desenvolvimento da gestão das cooperativas.** [Homepage]. PDGC, c2021. Disponível em: <http://www.pdgc.somoscooperativismo.coop.br/>. Acesso em: 6 jan. 2021.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGrawhill, 2006.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias.** Brasília: FNQ; OCB, 2016.

ZANELLA, T. (coord.). **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Brasília, DF: Sistema OCB, 2015.

Contribuição de Autoria

João Vanio Medonça Cardoso

Doutor em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil. Professor da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-6091-8612> - jvcardoso@unesc.net

Contribuição: Rascunho original; Redação – revisão e edição

Silvio Parodi Oliveira Camilo

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí, Brasil. Professor dos Programas de Pós graduação em Desenvolvimento Socioeconômico e em Sistemas Produtivos da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-5917-1283> - parodi@unesc.net

Contribuição: Rascunho original; Redação – revisão e edição

Como citar este artigo

CARDOSO, J. V. M.; CAMILO, S. P. O. Evolução e classificação da qualidade das práticas de governança e gestão: um estudo nas cooperativas do estado de Santa Catarina (Brasil). **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.10, n. 20, e85701, 2023. DOI 10.5902/2359043285701. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043285701>.