

## Um estudo sobre fatores que influenciam na gestão de desempenho em cooperativas

### A study on factors that influence performance management in cooperatives

#### RESUMO

Devido ao expressivo aumento no número de estabelecimentos associados às cooperativas e às suas respectivas necessidades de um bom controle de gestão, o presente estudo traz como objetivo identificar quais fatores são relevantes para a avaliação de desempenho. Para isso, uma revisão sistemática da literatura foi realizada, seguida de uma análise de conteúdo, a qual teve por base 10 artigos científicos publicados entre 2016 e 2020, selecionados a partir de um protocolo de pesquisa que envolveu as bases Science Direct, Taylor & Francis e Emerald. Como resultado, foi elaborado e proposto um modelo conceitual composto por 11 fatores, cada um conceituado e classificado nas áreas gestão, social e stakeholders. Por fim, o estudo mostra como as cooperativas podem ter características relacionadas a empresas tradicionais e a organizações sem fins lucrativos e, por isso, a medição de desempenho deve contemplar suas particularidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativa. Desempenho. Social. Produtividade.

#### ABSTRACT

Due to the significant increase in the number of establishments associated with the cooperatives and their respective needs for good management control, the present study aims to identify which factors are relevant to the performance evaluation. For that, a systematic literature review was carried out, followed by a content analysis, which was based on 10 scientific articles published between 2016 and 2020, selected from a research protocol that involved the Science Direct, Taylor & Francis and Emerald. As a result, a conceptual model composed of 11 factors was developed and proposed, each conceptualized and classified in the management, social and stakeholders areas. Finally, the study shows how cooperatives can have characteristics related to traditional companies and non-profit organizations and, therefore, performance measurement must take into account their particularities.

**KEYWORDS:** Cooperative. Performance. Social. Productivity.

Thomas Felipe Klipan Couto  
[thomas.2017@alunos.utfpr.edu.br](mailto:thomas.2017@alunos.utfpr.edu.br)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Louisi Francis Moura  
[louisifrancis@utfpr.edu.br](mailto:louisifrancis@utfpr.edu.br)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, Paraná, Brasil

**Recebido:** 19 ago. 2020.

**Aprovado:** 01 out. 2020.

**Direito autoral:** Este trabalho está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.



## INTRODUÇÃO

As organizações, em geral, por questões organizacionais, internas e externas, têm passado a exigir mais de seus sistemas de medição de desempenho considerando o ambiente dinâmico em que estão inseridas. Esse contexto gera complexidade no desenvolvimento destes sistemas e a necessidade de um maior estudo no assunto. Como o objetivo da maioria das empresas privadas é gerar receita e ir crescendo cada vez mais ao longo do tempo, já se tem bons sistemas criados para este caso, os quais abordam, na maioria de seus indicadores, a característica financeira. Porém, além de empresas tradicionais privadas, outras organizações com e sem fins lucrativos têm buscado melhorar seus sistemas organizacionais, como os sistemas de medição de desempenho, por inúmeras motivações legais e voluntárias (CESTARI et al., 2018; MOURA et al., 2019, 2020; TAYLOR E TAYLOR, 2015; MOXHAM, 2014). A literatura indica a necessidade de formulação de sistemas de medição de desempenho que contemplem não apenas os indicadores financeiros, ou seja, até mesmo as empresas tradicionais têm a ganhar com um estudo mais a fundo em cima de organizações sem fins lucrativos, visto que esta potencialmente trabalharia com indicadores num âmbito mais social. Por conta de modelos pré-determinados de sistemas, as empresas acabam traçando indicadores de desempenho “tradicionais” como: ROI (Retorno sobre o investimento), *Net Sales* (Vendas Líquidas), índice de liquidez atual, entre outros indicadores. (BITITCI et al., 1997)

Nos últimos anos tem crescido o conceito de empresa social. Ainda sem uma definição específica na literatura, especialmente devido às condições legais e governamentais entre os países, uma empresa social está associada àquelas organizações que buscam o lucro, mas seu foco é voltado ao lucro social ao invés do lucro financeiro. Porém, diferente de uma organização sem fins lucrativos tradicional, o chamado terceiro setor, uma empresa social tem sim a abertura legal para obter lucro aos proprietários ou sócios, mas sua gestão é voltada para que o lucro retorne em bens ou ações sociais (MOURA et al., 2019; ARENA, AZONNE, BENGO, 2015; CLARK e BRENNAN, 2012). Entre essas organizações, estão inseridas aquelas no modelo de cooperativismo (MOURA et al., 2019).

Segundo a definição dada pelo IBGE, cooperativas são organizações constituídas por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar determinada atividade, onde as pessoas vinculadas possuem interesses comuns, havendo organização econômica como um todo, respeitando os direitos e deveres de cada um dos cooperados, além de garantir a participação ativa dos mesmos. As cooperativas podem ser classificadas em organizações sem fins lucrativos ou também como empresa social, dependendo de sua composição e sistema de gerenciamento. As cooperativas com fins lucrativos são assim classificadas quando há um objetivo essencialmente econômico, a fim de viabilizar o negócio produtivo dos envolvidos no mercado; e sem fins lucrativos, quando essa associação tem como cunho principal levar uma atividade social como foco, e não uma atividade financeira. Embora uma cooperativa possa ser com fins lucrativos, ela não deixa necessariamente de ter como objetivo a prestação de serviços, pois isso é uma das maiores características de cooperativas num geral. Pode se notar o quão elas são diferentes de empresas tradicionais, pois garantem um controle democrático, onde existe a participação livre de todos os cooperados, além de que há um retorno proporcional ao valor das operações, e, devido a estes

fatos, suas características devem ser consideradas no desenvolvimento de ferramentas e indicadores de desempenho.

Vale notar que no Brasil existem inúmeras cooperativas, como as de crédito, do setor agropecuário, alimentício e educacional, entre outras. Segundo o Censo Agro realizado em 2017 pelo IBGE, 579,5 mil estabelecimentos estão associados a cooperativas, onde os quais se equivalem a 11,4% de todos os estabelecimentos agropecuários do país, sendo que a maior parte destes se encontram na região sul do país. Em relação ao último Censo (2006) houve um aumento de 67,3% no número destes estabelecimentos, levando ao grande número de cooperativas e suas variações legais, estatutárias e de gerenciamento, o que levanta a reflexão sobre a necessidade de um maior estudo nesse contexto, pois quando se trata de organizações não tradicionais como instituições públicas, híbridas e sem fins lucrativos, a complexidade da medição e gestão do desempenho pode ser ainda maior (MOURA et al., 2019, 2020; TREINTA et al., 2020).

Esse estudo questiona os elementos pelos quais as empresas em geral prezam e levam em consideração na aplicação de uma medição de desempenho: seriam estes eficazes também para as cooperativas? Se sim, teriam alguns elementos dos quais não estão sendo considerados e que neste tipo de organização deveria estar sendo? Se não, quais seriam os elementos corretos a serem considerados? Apesar de variações legais ou gerenciais entre as cooperativas existentes que podem caracterizar uma cooperativa em organização sem fins lucrativos ou empresa social, elas podem ser estudadas sob o mesmo aspecto em termos de medição e gestão de desempenho (MOURA et al., 2019).

Estes questionamentos justificam o presente estudo, no qual foi usado um protocolo de pesquisa para buscar artigos que tratam da área de medição de desempenho especificamente em cooperativas, trazendo neles fatores e elementos que influenciem no design destes sistemas. A pesquisa vem para atuar no estudo de cooperativas sob o olhar de suas particularidades como empresa social e/ou organização sem fins lucrativos considerando as diretrizes em Engenharia das Organizações, e tem como objetivo responder a seguinte pergunta: *Quais elementos um sistema de medição de desempenho deve considerar para atender as particularidades de cooperativas?* Um total de 11 elementos são conceituados e apresentados em um modelo conceitual. Vale salientar que nenhum artigo da pesquisa apresenta um total de elementos como apresentado nesse estudo.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

No que se diz respeito aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, seguida de uma análise do conteúdo. Tendo em mente o objetivo de atender a pergunta de pesquisa, um protocolo de pesquisa foi utilizado a fim de embasar o estudo. O protocolo utilizado foi adaptado do modelo utilizado por Moura et al. (2019) e Treinta et al. (2020) e tem como objetivo principal identificar artigos científicos relevantes na área de estudo e também propõe um roteiro para a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma etapa importante na revisão sistemática de literatura, pois, através dela, um pesquisador pode identificar o conteúdo relevante e de interesse ao seu escopo de pesquisa. Os procedimentos podem ser realizados utilizando-se softwares específicos ou

ainda, através de um protocolo de pesquisa que deve ser validado. Para esse estudo, foi utilizado o protocolo conforme descrição por Moura et al. (2019) e Treinta et al. (2020), pois além de terem procedimentos já validados, também descrevem pesquisas na área desse estudo. As bases Science Direct, Taylor & Francis e Emerald foram utilizadas para a busca sem restrição de tempo. A coleta de artigos resultou em um total 143 artigos quando então, foram aplicados os critérios de *inclusão*: artigos relacionados a cooperativas e desempenho; conter informações sobre características ou fatores que influenciam sistemas de medição de desempenho, e de *exclusão*: caso não atendam aos critérios de inclusão e artigos duplicados ou sem acesso. Após serem aplicados os critérios aos artigos encontrados, chegou-se num total de 10 artigos que se encaixam nas premissas do plano de trabalho. O Quadro 1 indica os artigos coletados e analisados.

Quadro 1 – Lista de artigos coletados e estudados

Título	Autores	Periódico	Ano
A quantile regression analysis of farmer cooperative performance	Grashuis	Agricultural Finance Review	2017
Designing indicators for cooperative sustainability: the Malaysian perspective	Aris et al	Social Responsibility Journal	2018
A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators	Corrigan e Rixon	Qualitative Research in Accounting & Management	2016
Identifying the factors determining cooperative innovation effect in emerging economies: Evidence from Chinese firms	Xie et al	Chinese Management Studies	2017
Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises	Bontis et al	Journal of Intellectual Capital	2018
Model for assessing sustainability performance of agricultural cooperatives	Marcis et al	Journal of Cleaner Production	2019
Social sustainability indicators as performance	Hale et al	Geoforum	2019
Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil	Martins e Lucato	International Journal of Operations & Production Management	2017
CEOs versus members' evaluation of cooperative performance: Evidence from China	Peng et al	The Social Science Journal	2020
Cooperative governance and social performance of cooperative societies	Kyazze et al	Cogent Business & Management	2017

Fonte: Dos autores (2020)

Na etapa de análise de conteúdo foram extraídos os elementos relacionados ao estudo, os transformando em referências para o estudo atual. Foram definidas e agrupadas variáveis atribuídas a cada fator, listadas variáveis e fatores por artigo,

e agrupado todos esses dados em áreas. Foram lidos todos os artigos e utilizada uma tabela pré-definida para categorizar as informações.

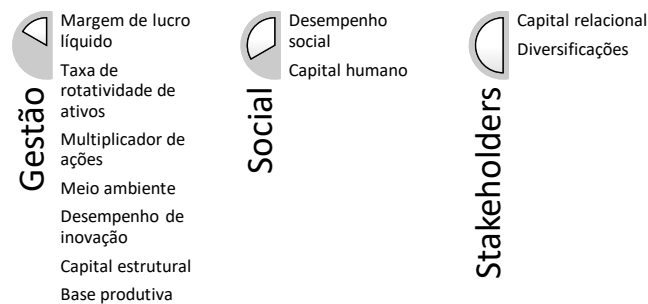
Com base na análise dos artigos pôde-se observar que há uma escassez de pesquisa em cooperativas sem fins lucrativos, ou seja, quando é relacionado o tema sistema de medição de desempenho a cooperativas, tem-se que a maioria destes estudos é baseada em indicadores financeiros da empresa ou do estudo de caso em questão. Além disso, também há poucos estudos que trazem dados significantes para auxiliar na gestão do desempenho dessas cooperativas. Marcis et al., (2019) evidencia este fato especificando às cooperativas agrícolas quando afirma que há poucos estudos empíricos que fornecem dados para garantir o desempenho das operações destas.

Quando trata-se de sistemas de medição de desempenho organizacional, os indicadores mais citados são: lucratividade, produtividade, estratégia, qualidade faturamento, eficiência, dentre outros, mas isso abre um questionamento que nos faz refletir em até que ponto isso é válido ou não para cooperativas, pois as mesmas possuem, na teoria, princípios diferentes de empresas de capital aberto e isso justifica a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre cooperativas e sobre quais seriam realmente os indicadores relevantes para analisar o desempenho delas. Pode-se notar que esse tema vem sendo uma preocupação nova na literatura, visto que, mesmo não restringindo tempo no protocolo de pesquisa, todos os artigos utilizados dentro deste estudo foram realizados dentro dos últimos 4 anos; as pesquisas estão concentradas em países como Estados Unidos, Canadá, China e Malásia. Além disso, para analisar quais as principais áreas de concentração das revistas, foi utilizada a plataforma Scimago, a qual avalia e ranqueia os principais periódicos científicos através da quantidade de citações por eles recebidas. Com isso, pôde-se notar que a categoria Negócios, Gestão e Contabilidade é a que melhor classifica as revistas que trouxeram estes artigos base, provando que este tema é muito relevante para a gestão de negócios.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para entrar na discussão dos resultados é importante observar que muitas das empresas buscam dividir os indicadores em: envolvimento dos stakeholders, onde são englobados principalmente fatores sociais entre os colaboradores; e envolvimento individual, onde é demonstrado o desempenho dos mesmos diretamente com a cooperativa, meio ambiente e etc. Quando se trata da influência dos stakeholders, é muito citada governança como um fator chave para o desempenho da cooperativa, visto que ela é composta de elementos essenciais para garantir a viabilidade da empresa, demonstrando claramente suas políticas de governo, controle das decisões de gestão e também dos direitos de cada colaborador. Já quando se reflete sobre os indicadores individuais, é citado o engajamento de todos os colaboradores perante o objetivo geral da empresa, avaliando suas respectivas relações de trabalho, seus benefícios e sua representatividade, além do conceito de gestão ambiental que se traduz na necessidade de proteger o meio ambiente, não apenas por motivo da sustentabilidade, mas também pela otimização de uso de recursos. Após ser aplicado o protocolo da estratégia de pesquisa e realizada a análise do conteúdo, é proposto o modelo conceitual exibido na Figura 1.

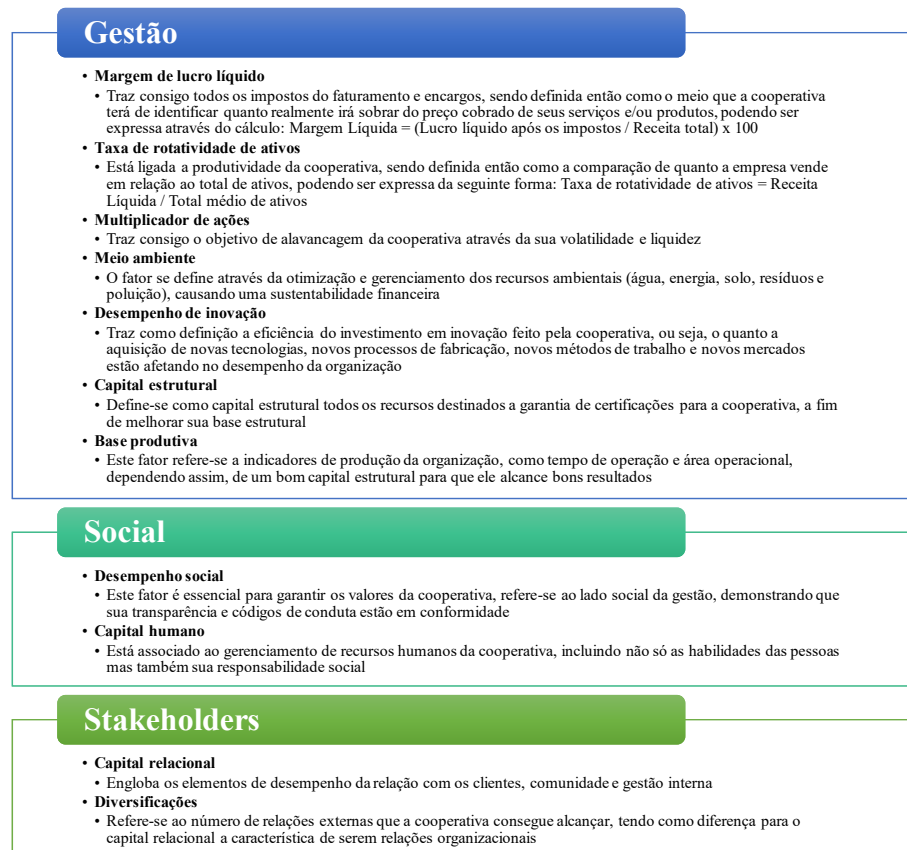
Figura 1 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Dos autores (2020)

O modelo foi dividido em três partes: Gestão (a qual engloba os elementos de margem de lucro líquido, taxa de rotatividade de ativos, multiplicador de ações, meio ambiente, desempenho de inovação, capital estrutural e base produtiva), Social (desempenho social e capital humano) e, por fim, Stakeholders (capital relacional e às diversificações). O modelo conceitual exige que nenhuma das áreas isoladamente deve ser considerada para a medição e gestão de desempenho em cooperativas, mas seu uso agrupado pode proporcionar uma abordagem completa considerando suas particularidades. A Figura 2 apresenta os conceitos sumarizados a partir da análise de conteúdo para cada elemento indicado na Figura 1.

Figura 2 – Conceitos de cada elemento



Fonte: Dos autores (2020)

## CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi responder à pergunta: *Quais elementos um sistema de medição de desempenho deve considerar para atender as particularidades de cooperativas?* Essa reflexão se deu início devido à valorização da necessidade de maiores estudos em cima dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) de cooperativas, a fim de trazer elementos relevantes, dos quais têm como objetivo auxiliar para o design dos sistemas. Para chegar neste resultado tornou-se necessário uma revisão sistemática da literatura, a fim de entender a situação atual e poder levantar fundamentos em cima do tema. Após aplicado todo o protocolo de pesquisa e proposto o modelo conceitual, o qual trouxe uma lista de elementos, com suas definições embasadas na revisão literária apresentada, chegando a atingir com sucesso o objetivo inicial.

Foram definidas áreas de abrangência (Gestão, Social e Stakeholders), nas quais foram determinados 11 elementos que agregam ao conhecimento das cooperativas, do estudo da sua respectiva medição e gestão de desempenho. Vale observar que durante toda a pesquisa o tema social foi muito debatido e analisado, trazendo conceitos muito importantes para a Engenharia de Produção e áreas correlatas, pois os profissionais dessa área precisam cada vez mais estar capacitados para trabalhar com pessoas e problemas de todas as esferas da empresa e da cadeia de stakeholders externos.

A pesquisa presente passou pela limitação da baixa quantidade de trabalhos disponíveis sobre o tema, porém, apesar disso, o tema com certeza merece e pode ser mais bem explorado como, por exemplo, através de um estudo de caso que seja aplicado em um grupo de cooperativas com ou sem fins lucrativos, porém de setores diferentes, para analisar se, mesmo com um objetivo “semelhante”, essa medição pode variar.

Conclui-se que o estudo é importante também para áreas de medição e gestão de desempenho, tão quanto da gestão de cooperativas, assim como mencionado acima, onde os indicadores apresentados pelo modelo conceitual podem vir a ser utilizados na prática, servindo como diretrizes para quem for desenvolver novos sistemas de medição de desempenho para cooperativas, ou seja, tendo um sistema melhor adaptado ao contexto presente ao invés dos SMDs tradicionais.

## REFERÊNCIAS

ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. Performance Measurement for Social Enterprises. **International Society for Third-Sector Research** *Voluntas*, 2015.

ARIS, N.A.; MARZUKI, M.M.; OTHMAN, R.; RAHMAN, S.A.; ISMAIL, N.H. Designing indicators for cooperative sustainability: the Malaysian perspective. **Social Responsibility Journal**, 2018.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; MCDEVITT, L.G. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, 1997.

BONTIS, N.; CIAMBOTTI, M.; PALAZZI, F.; SGRO, F. Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, 2018.

CLARK, C.; BRENNAN, G.G.C.L. Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement. **Academy of Entrepreneurship Journal**, 2012.

CORRIGAN, L.T.; RIXON, D. A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2016.

GRASHUIS, J. A quantile regression analysis of farmer cooperative performance. **Agricultural Finance Review**, 2017.

HALE, J.; LEGUN, K.; CAMPBELL, H.; CAROLAN, M. Social sustainability indicators as performance. **Geoforum**, 2019.

KYAZZE, L.M.; NKOTE, I.N.; WAKAISUKA-ISINGOMA, J. Cooperative governance and social performance of cooperative societies. **Cogent Business & Management**, 2017.

MARCIS, J.; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVEA DA COSTA, S.E. Model for assessing sustainability performance of agricultural cooperatives. **Journal of Cleaner Production**, 2019.

MARTINS, F.S.; LUCATO, W.C. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, 2017.

CESTARI, J.M.A.P.; TREINTA, F.T.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; MOURA, L.F. A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations. **International Journal of Production Economics**, 2018.

MOURA, L.F.; CESTARI, J.M.A.P.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; COSTA, S.E.G.; TREINTA, F.T. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2019.

MOURA, L.F.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; COSTA, S.E.G.; TREINTA, F.T.; CESTARI, J.M.A.P.; SILVA, R.A. Factors for performance measurement



systems design in nonprofit organizations and public administration. **Measuring Business Excellence**, 2020.

MOXHAM, C. Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2014.

PENG, X.; LIANG, Q.; DENG, W.; HENDRIKSE, G. CEOs versus members' evaluation of cooperative performance: Evidence from China. **The Social Science Journal**, 2020.

TAYLOR, M.; TAYLOR, A. Performance measurement in the Third Sector: the development of a stakeholder-focussed research agenda. **Production Planning and Control**, 2015.

XIE, X.; ZENG, S.; ZANG, Z.; ZOU, H. Identifying the factors determining cooperative innovation effect in emerging economies: Evidence from Chinese firms. **Chinese Management Studies**, 2017.