

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DAVID RODRIGO PETRY

**RELAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS E DESEMPENHO NAS
COOPERATIVAS CATARINENSES**

Chapecó – SC
2016

DAVID RODRIGO PETRY

**RELAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS E DESEMPENHO NAS
COOPERATIVAS CATARINENSES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ieda Margarete Oro

Chapecó – SC
2016

PETRY, David Rodrigo,

Relação da gestão dos riscos corporativos e desempenho nas cooperativas catarinenses / David Rodrigo PETRY – Local: Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2016. 163 páginas.
Orientadora: Ieda Margarete Oro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Mestrado Profissional em Administração, Chapecó, 2016.

Palavras Chaves: Riscos Operacionais. Riscos Estratégicos. Riscos Financeiros. Porte. Gestão de Riscos. Unoesc.

I. Relação da gestão dos riscos corporativos e desempenho nas cooperativas catarinenses.

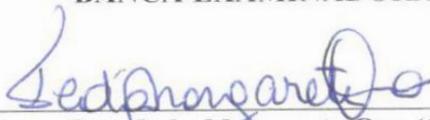
DAVID RODRIGO PETRY

**RELAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS E DESEMPENHO NAS
COOPERATIVAS CATARINENSES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Data de Aprovação: 17/06/2016

BANCA EXAMINADORA



Professora Dra. Ieda Margarete Oro (Orientadora)
Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc
Mestrado Profissional em Administração



Professor Dr. Augusto Fischer
Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc
Mestrado Profissional em Administração



Professor Dra. Ilse Maria Beuren
Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Contabilidade

Dedico este estudo ao meu amor que incansavelmente me apoiou e sempre esteve ao meu lado.

Obrigado Calil Zatta!

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao ser supremo pela vida, minha e de todos que me acompanham.

Agradeço à minha família pela compreensão nos momentos em que estive longe, dedicado na realização deste estudo. Agradeço a Calil Zatta, que me apoiou e é a base que sustenta tudo em minha vida. Pelos momentos em que me reservei e deixei de compartilhar festas e diversões, minhas mais sinceras desculpas. Sem você nada teria sentido!

Agradeço a minha mãe Celi Petry, que eu amo do fundo do meu coração e ao meu pai Ademar Petry, que infelizmente não esteve, em vida, para me acompanhar nesta jornada, mas tenho certeza, me guiou para os melhores caminhos. À minha irmã Taísa Eliana Petry, que é a melhor do mundo, e que para sempre vou levar em meu coração.

Agradeço ainda a todos os gestores respondentes dos questionários enviados às cooperativas, e à Ocesc pela cooperação, pois sem eles este estudo não teria êxito.

Meus mais sinceros agradecimentos à minha orientadora Ieda Margarete Oro, que jamais mediu esforços e sempre esteve disposta a lidar com as desventuras que surgiram neste período. Tenho certeza, este foi o primeiro de muitos trabalhos que faremos juntos. Obrigado também pela sua amizade.

Muito obrigado a todos os professores do mestrado que foram de fundamental importância para esta formação, em especial, aos professores Augusto Fischer, Jacir Favretto e Carlos Eduardo Carvalho, que contribuíram na melhoria deste estudo.

Agradeço em especial Citania Bortoluzzi, que me acompanhou nesta caminhada, inclusive nos momentos de crises e desespero. Muito obrigado minha amiga! Aos meus colegas de turma, agradeço pela parceria nesta jornada. Foi muito bom tê-los ao meu lado em seminários e artigos, e em uma longa jornada, que nos levou a caminhos diferentes. Em especial, Micheli, Carolini, Cristiane Z., Andressa e Rafael.

Um agradecimento especial às secretárias do Mestrado, Renata Zigger e Laís Andreis, sempre dedicadas e apostas a nos atender.

Obrigado Bruna Osório e Bruna Pallaoro que estiveram do meu lado, principalmente na necessidade de espalhar e me divertir. Vocês são especiais para mim.

Agradeço à Claudete Bertté... que sempre me incentivou e me deu forças. Um pedaço desta conquista também é sua...

Obrigado ao meu diretor, Celso Mattiolo, que cedeu por inúmeras oportunidades, tempo para que eu pudesse me dedicar às aulas e aos estudos. Obrigado também, aos meus colegas Renato, Fernando e Liziane que compartilharam dos meus dias de *stress* e angústia, mesmo durante o expediente.

A todos vocês, e outros, que de alguma forma participaram e viveram comigo um pouco desta conquista, meu MUITO OBRIGADO!!!

*Treine enquanto eles dormem;
Estude enquanto eles se divertem;
Persista enquanto eles descansam;
E então, viva o que eles sonham.*

(Provérbio Japonês)

RESUMO

PETRY, D. R. **Relação da gestão dos riscos corporativos e desempenho nas cooperativas catarinenses**. Trabalho de Conclusão Final de Curso na modalidade de Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2016, 163p.

Este estudo objetivou analisar a relação da gestão de riscos corporativos e o desempenho organizacional nas cooperativas agroindustriais, de produção e consumo. Trata-se de uma investigação quantitativa realizada com 55 cooperativas do estado de Santa Catarina. Com fundamentos da gestão de riscos corporativos, desempenho organizacional e o porte, como fator contingencial, a pesquisa caracteriza-se como descritiva relacional, de corte seccional e *survey* (levantamento). A coleta de dados foi realizada com a utilização de um questionário estruturado, dividido em cinco blocos, abordando, cada qual, fatores associados às variáveis elencadas no constructo de pesquisa. Para a análise dos dados, inicialmente realizou-se a caracterização da amostra, utilizando por base o primeiro bloco do questionário, onde consta o perfil das cooperativas. Nos demais blocos do questionário, as assertivas avaliaram a concordância em escala Likert, a fim de atender cinco hipóteses da investigação com relação a riscos operacionais, riscos estratégicos, risco financeiro e desempenho organizacional das cooperativas. Na análise dos resultados, utilizou-se instrumental estatístico, como estatística descritiva, teste de confiabilidade, correlação de *Pearson* e regressão para o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados apontam que, individualmente, os riscos operacionais, estratégicos e financeiros influenciam no desempenho das cooperativas. Os resultados demonstram ainda que, ao ser analisados conjuntamente, o risco operacional perde significância e deixa de ser influente na relação entre as dimensões de risco e o desempenho. Com relação ao porte das cooperativas, verificou-se que apresenta significância apenas com relação aos riscos operacionais. Como a dimensão é excluída do modelo, constatou-se que, de modo geral, o porte não influencia na relação entre risco e desempenho. O estudo permitiu ainda evidenciar sistematicamente quais fatores de risco influenciam as cooperativas de acordo com seu porte, dentre os quais destaca-se o fator crédito, que para todos os portes das cooperativas foi o fator mais significativo. Na dimensão de riscos estratégicos, o fator concorrência destacou-se tanto em cooperativas de pequeno quanto de grande porte. Por fim, comprovou-se que a gestão de riscos apresenta significativa influência no desempenho das cooperativas.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Desempenho Organizacional. Porte. Cooperativas.

ABSTRACT

PETRY, D. R. *Relationship management of corporate risks and performance in Santa Catarina cooperatives.* Work completion of course in the form of Dissertation (Professional Master in Business Administration) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2016, 163p .

This study aimed to analyze the relationship of corporate risk management and organizational performance in the agro-industrial cooperatives, production and consumption. This is a quantitative research conducted with 55 cooperatives in the state of Santa Catarina. With foundations of corporate risk management, organizational performance and size, as contingency factor, the research is characterized as relational descriptive cross sectional and survey (survey). Data collection was performed using a structured questionnaire, divided into five blocks, addressing each, factors associated with the variables listed in the construct research. For the data analysis, initially performed to characterize the sample using questionnaire based on the first block, where there the profile of cooperatives. In the other questionnaire blocks, the statements evaluated the agreement on Likert scale, in order to meet five hypotheses of the investigation with respect to operational risk, strategic risk, financial risk and organizational performance of cooperatives. In analyzing the results, we used statistical instruments, such as descriptive statistics, reliability test, Pearson correlation and regression to the development of research. The results show that, individually, operational, strategic and financial risks influence the performance of cooperatives. The results also demonstrate that, when analyzed together, the operational risk loses significance and no longer influence the relationship between the dimensions of risk and performance. Regarding the size of the cooperative, it was found that has significance only in relation to operational risks. As the size is excluded from the model, it was found that, in general, the size does not influence the relationship between risk and performance. The study also systematically evidence which risk factors influence the cooperatives according to their size, among which stands out the credit factor, that for all sizes of cooperatives was the most significant factor. In the dimension of strategic risks, the competition factor stood out both in small cooperatives as large. Finally, it was shown that risk management has significant influence on the performance of cooperatives..

Keywords: Risk management. Organizational Performance. Size. Cooperatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Conclusões apresentadas por Woodward nos seus estudos.....	28
Figura 2	Interferência do ambiente na estrutura organizacional.....	29
Figura 3	Ciclo de vida das Organizações.....	33
Figura 4	Seis fatores que relacionam a gestão de riscos ao mercado financeiro	41
Figura 5	Hipóteses da pesquisa.....	79
Figura 6	<i>Framework</i> do Método de Pesquisa	88
Figura 7	Segmento de atuação e porte das cooperativas.....	92
Figura 9	Assimetria das respostas da pesquisa	95
Figura 10	Curva de curtose da pesquisa.....	96
Figura 11	Comparativo da regressão linear simples e multivariada	106
Figura 12	Gráfico do modelo de regressão	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características das tipologias estratégicas.....	31
Quadro 2	Autores basilares da Teoria Contingencial.....	34
Quadro 3	Dez princípios da gestão de Risco.....	39
Quadro 4	Conceituação das categorias de riscos	42
Quadro 5	Variáveis associadas ao desempenho organizacional	53
Quadro 6	Modelos de avaliação de desempenho	56
Quadro 7	Diferenças entre cooperativas e empresas mercantis	62
Quadro 8	Quadro resumo de estudos anteriores.....	66
Quadro 9	Constructo de pesquisa.....	76
Quadro 10	Conteúdo das questões	83
Quadro 11	Quadro síntese dos resultados	116
Quadro 12	Variáveis mais significantes comparativamente ao porte das cooperativas...	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Termos pesquisados nas bases de dados	21
Tabela 2	Panorama cooperativista no Brasil em 2014	63
Tabela 3	Panorama de atuação das cooperativas em Santa Catarina de 2008 a 2014 ..	63
Tabela 4	Cooperativas associadas à Ocesc	75
Tabela 5	Localização e principal região de atuação das Cooperativas	90
Tabela 6	Tempo de atuação da Cooperativa	91
Tabela 7	Quantidade de funcionários e cooperados associados à cooperativa	91
Tabela 8	Setor de gestão de riscos	93
Tabela 9	Estatística descritiva simples da amostra quanto às dimensões de Riscos.....	94
Tabela 10	Estatística descritiva simples da amostra quanto à dimensão Desempenho ..	96
Tabela 11	Resumo de processamento e Coeficiente Alfa para a dimensão dos Riscos Operacionais.....	97
Tabela 12	Correlação de Pearson das dimensões do estudo	98
Tabela 13	Resumo do modelo de regressão linear simples de Risco Operacional x Desempenho	99
Tabela 14	ANOVA da regressão linear simples entre Risco Operacional e Desempenho	100
Tabela 15	Coeficientes de correlação da variável preditora Riscos Operacionais.....	100
Tabela 16	Resumo do modelo de regressão linear simples de Risco Estratégico x Desempenho	101
Tabela 17	ANOVA da regressão linear simples entre Risco Estratégico e Desempenho	101
Tabela 18	Coeficientes de correlação da variável preditora Riscos Estratégicos.....	102
Tabela 19	Resumo do modelo de regressão linear simples de Risco Financeiro e Desempenho	102
Tabela 20	ANOVA da regressão linear simples entre Risco Financeiro e Desempenho	103
Tabela 21	Coeficientes de correlação da variável preditora Riscos Financeiros.....	103
Tabela 22	Resumo do modelo de regressão linear múltipla dos Riscos em relação ao Desempenho	104
Tabela 23	ANOVA da regressão linear múltipla das dimensões do estudo.....	105
Tabela 24	Coeficientes de correlação dos Riscos x Desempenho.....	105

Tabela 25	Resumo do modelo de regressão linear múltipla dos Riscos Estratégicos e Financeiros em relação ao Desempenho	107
Tabela 26	Coefficientes do modelo de regressão final.....	108
Tabela 27	ANOVA – Dimensão dos riscos operacionais em relação ao porte.....	109
Tabela 28	ANOVA – Dimensão dos riscos estratégicos em relação ao porte	110
Tabela 29	ANOVA – Dimensão dos riscos financeiros em relação ao porte	111
Tabela 30	ANOVA – Dimensão Desempenho em relação ao porte.....	112
Tabela 31	ANOVA – Médias das Dimensões em relação ao porte	113
Tabela 32	Análise de Regressão individual dos riscos x desempenho com o porte como variável de controle	113
Tabela 33	Análise de Regressão conjunta dos riscos, desempenho e porte.....	114
Tabela 34	ANOVA – Gestão de Riscos e Desempenho	115
Tabela 35	Regressão de dados da Gestão de Riscos x Desempenho	116

LISTA DE ABREVIATURAS

ABCOOP	Associação Brasileira de Cooperativas
AS	<i>Australian Standard</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APO	Administração por Objetivos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPM	<i>Capital Assets Pricing Model</i>
CI	Capital Intelectual
COSO	<i>Committee Sponsoring Organizations</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FED	<i>Federal Reserve Bank</i>
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
HEDGE	Instrumento que visa a proteger operações financeiras contra o risco
IPMS	<i>Integrated Performance Measurement System</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MADE-O	Modelo de Avaliação do Desempenho Organizacional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCESC	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
PF	Polícia Federal
QSP	Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade
ROE	<i>Return on Equity</i>
ROIA	<i>Return on Investment Added</i>
SIGMA	<i>Sustainability Integrated Guidelines for Management</i>
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SSS	<i>Sigma Sustainability Scorecard</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UNASCO	União Nacional das Cooperativas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA, SUA PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA.....	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	24
2.1.1	Fator contingencial ambiente	25
2.1.2	Fator contingencial tecnologia	27
2.1.3	Fator contingencial estrutura	28
2.1.4	Fator contingencial estratégia	30
2.1.5	Fator contingencial porte	33
2.2	FUNDAMENTOS DO RISCO	35
2.2.1	Gestão de riscos	37
2.2.2	Categorias de risco	41
2.2.3	Avaliação e mensuração dos riscos	49
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	51
2.3.1	Evolução do Desempenho Organizacional	52
2.3.2	Avaliação do Desempenho Organizacional	55
2.3.3	Modelos de Mensuração de Desempenho	56
2.4	COOPERATIVISMO.....	60
2.4.1	Contextualização do cooperativismo	61
2.4.2	Riscos no cooperativismo agroindustrial	64
2.5	ESTUDOS ANTERIORES	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	74
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA	75

3.4	HIPÓTESES DA PESQUISA	78
3.5	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	82
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	85
3.7	DESENHO DA PESQUISA	87
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	88
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	90
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS	90
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CONFIABILIDADE DOS DADOS	93
4.3	RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO ESTUDO	98
4.4	RELAÇÃO DOS RISCOS COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	99
4.5	INFLUÊNCIA DO PORTE NA RELAÇÃO ENTRE RISCOS E DESEMPENHO	109
4.6	RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE RISCOS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	115
5	APLICABILIDADE DA INVESTIGAÇÃO	118
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	121
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	APÊNDICE A – RELAÇÃO DE COOPERATIVAS DO ESTUDO	143
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	145
	APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DAS PERGUNTAS POR VARIÁVEIS DE PESQUISA	150
	APÊNDICE D – ANÁLISE MULTIVARIADA DOS RISCOS X DESEMPENHO CATEGORIZADAS PELO PORTE DAS COOPERATIVAS	151

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações enfrentam riscos e incertezas no ambiente em que atuam, e o desafio do gestor contemporâneo visa determinar até que ponto aceitar essa incerteza representa uma alternativa interessante. Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado constantes mudanças tecnológicas, políticas, culturais, sociais e econômicas. O advento da globalização, o aumento da competitividade, o surgimento de redes empresariais, a geração excessiva de informações e o foco no cliente, são alguns aspectos que influenciam no processo de gestão no ambiente empresarial (CARVALHO, 2009; BODNAR, et al. 2013; ELLUL; YERRAMILI, 2013; COSTA, et al. 2015).

Surgem, ainda, preocupações por parte dos gestores em relação à influência dos riscos corporativos nos processos organizacionais (JORION, 2003), fator que direta ou indiretamente afeta o desempenho organizacional, estrutural e de processos (AGUIAR, 2010).

Diversos institutos surgiram com o intuito de colaborar com as organizações quanto à prevenção desses riscos. Dentre as mais conhecidas destacam-se o *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), criado nos Estados Unidos para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das empresas, e a *Lei Sarbanes Oxley* (SOX), criada para evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas nos Estados Unidos (POWER; 2007; ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; MERCHANT, 2012).

No entanto, fatores estruturais e ambientais aos quais a organização está exposta, interferem na forma como atuam no mercado (GOTO, 2013). A Teoria Contingencial utiliza-se, além da estrutura e do ambiente, de fatores tecnológicos, estratégicos e relacionados ao porte das empresas para evidenciar mudanças que possam alterar o processo decisório. Esta teoria vem, por este motivo, sendo moldada na literatura e se consolidando como elemento fundamental no planejamento estratégico das organizações (SILVA, 2013). Citam-se, neste contexto, as cooperativas, que, por serem organizações intermediárias entre o mercado e os empreendimentos cooperados, estão sujeitas à influência destes fatores (MOREIRA, 2009).

Diversos autores estudaram riscos ou desempenho, tendo como base a Teoria Contingencial (GUERRA, 2007; CADEZ; GUILDING, 2008; HAMMAD; JUSOH; OON, 2010; GOTO, 2013; SILVA, 2013; OEHMEN, et al. 2014; HUTCHINSON; SEAMER; CHAPPLE, 2015; LEITE; DIEHL; MANVAILER, 2015). Neste estudo, busca-se fazer um

cotejamento dos fatores da Teoria Contingencial, e seu relacionamento quanto aos fatores de risco e desempenho, especificamente em relação ao porte das organizações.

No Brasil, grandes empresas, principalmente aquelas que negociam ações na Bovespa, nas últimas décadas passaram a adotar alguns parâmetros de gestão dos riscos corporativos com o intuito de apresentar ao acionista maior segurança de investimento. Desde então, com base nos relatórios anuais, é possível visualizar uma tendência na utilização de procedimentos voltados à gestão de risco, além da crescente evolução da produção científica relacionada ao tema e voltada ao mercado, que vem sendo desenvolvida por meio de diversos estudos teórico-empíricos.

No Brasil, o percentual de empresas mercantis que fecham as portas antes do primeiro ano de atuação, de 2011 a 2015 vem reduzindo, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Destacam-se neste contexto as companhias cooperativas que, de acordo com os relatórios anuais apresentados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), neste mesmo período o número de cooperativas vem aumentando. Concomitante a isto, estão reduzindo as baixas por encerramento de atividades. Parte desse comportamento advém da melhoria nos processos de gestão e desempenho organizacional (LOPES, 2009; NEVES, 2012; OCB, 2014; PINTO, 2014;).

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA, SUA PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o procedimento pelo qual as organizações analisam sistematicamente os riscos inerentes às atividades, com o objetivo de atingirem vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades (FERMA, 2003).

Os elementos de gerenciamento de riscos corporativos ajudam os administradores a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, e evitam a perda de recursos (COSO, 2004).

Mediante a importância e a representatividade do setor agroindustrial para a economia nacional, evidenciam-se estudos que visam à modernização da administração do setor, o aumento da produtividade e a garantia de estabilidade de preços e renda. O estudo dos riscos que incidem nas atividades agroindustriais, de produção e consumo, bem como as formas de gerenciamento, é relevante para a melhoria da gestão do setor.

Concomitante a isto, as organizações buscam de forma cotidiana melhorar o desempenho. Koontz e O'Donnell (1969) destacam que o desempenho organizacional deve ser amparado pelos objetivos da empresa a fim de que os controles permitam medir o esforço da organização. Este fator também é evidenciado nas cooperativas, e Moreira (2009) fundamenta que a avaliação empírica de alguns pressupostos direcionados ao desempenho é sustentada pela conjectura cooperativista.

Manfredo e Richards (2007) investigaram a capacidade das cooperativas em gerenciar os diversos riscos que incidem nas operações e no ambiente em que estão inseridas, e identificaram como os riscos afetam o seu desempenho. No entanto, cada organização apresenta métodos e formas distintas de gestão. Parte desse preceito é explicado pela aplicação da Teoria Contingencial, a qual aborda fatores cotidianos, internos e externos, e que interferem na organização. Neste sentido, Moreira (2009) destaca que o porte é um fator que deve ser monitorado em análises que visam mensurar o desempenho das organizações.

Deste modo, surgem indagações que estimulam a realização desta pesquisa, tendo como problema central, a seguinte questão: *Qual a relação da gestão de riscos, operacional, estratégico e financeiro, com o desempenho organizacional nas cooperativas agroindustriais, de produção e consumo catarinenses?*

A proposição fundamenta-se na possibilidade das cooperativas identificarem, de acordo com seu porte, quais riscos são mais propensos a influenciar na gestão e no desempenho. Assim, para responder ao problema identificado, os fundamentos de gestão de riscos corporativos, desempenho organizacional e Teoria Contingencial são devidamente abordados na fundamentação teórica deste estudo.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que buscam responder o problema de pesquisa proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação da gestão de riscos corporativos com o desempenho organizacional nas cooperativas agroindustriais, de produção e consumo catarinenses.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as cooperativas agroindustriais, de produção e consumo do estado de Santa Catarina;
- b) Verificar a relação entre o risco operacional com o desempenho organizacional das cooperativas pesquisadas;
- c) Averiguar a relação entre o risco estratégico com o desempenho organizacional das cooperativas pesquisadas;
- d) Examinar a relação entre o risco financeiro com o desempenho organizacional das cooperativas pesquisadas;
- e) Investigar a influência do porte na relação entre risco e desempenho nas cooperativas pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Todas as organizações assumem riscos intencionalmente, pois risco compreende uma ideia que abrange muitas variáveis e se refere a futuros eventos, ocorrências ou resultados. Quanto aos riscos, alguns são esperados, outros não, alguns são mensuráveis facilmente e outros difíceis de mensurar e outros, ainda, imensuráveis por qualquer técnica (FISHKIN, 2006).

Para identificar as lacunas na realização deste estudo, foram pesquisadas nas bases de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), *EBSCO Publishing* e *Science Direct*, palavras-chave diretamente ligadas ao objeto desse estudo, as quais foram: *contingencies*, buscando identificar o que já tem sido produzido sobre contingência e com relação à Teoria Contingencial; *risk*, buscando evidenciar o que já se possui publicado com relação aos riscos; e *performance*, retratando o que há de publicações com relação ao desempenho.

Na segunda etapa, a pesquisa recaiu sobre estudos que relacionam as variáveis entre si, ou seja, *risk – performance*, *performance – contingencies*, e *risk – contingencies*. Nas pesquisas, foram utilizados alguns limitadores objetivando facilitar a análise proposta, dentre eles, filtrou-se para que fossem apenas apresentados artigos completos, refinando a pesquisa para que os artigos apresentados fossem da área das Ciências Sociais Aplicadas, e que as palavras-chave pesquisadas constassem no título do artigo. Optou-se em pesquisar apenas pelos termos em língua inglesa, pelo fato dos periódicos exigirem a tradução do título para esta língua, abrangendo, dessa forma, todos os artigos e não apresentando duplicidade nas totalizações. O resultado da pesquisa pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Termos pesquisados nas bases de dados

Termo	SPELL	EBSCO	Science Direct
<i>Contingencies</i>	7	888	214
<i>Risk</i>	284	24.368	2.493
<i>Performance</i>	773	26.649	5.008
<i>Risk e Performance</i>	7	284	73
<i>Performance e Contingencies</i>	0	77	28
<i>Risk e Contingencies</i>	0	32	7
<i>Risk, Performance e Contingencies</i>	0	1	0
TOTAL	1.071	52.298	7.823

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que apenas um estudo utilizou as três variáveis (*risk, performance e contingencies*). Gordon, Loeb e Tseng (2009) analisaram a relação entre estas variáveis, e seus resultados demonstram que as empresas devem considerar a implementação de um sistema de gestão de riscos em conjunto com variáveis contextuais que cercam a empresa, abrangendo os fatores contingenciais como base. Assim como, possibilitar às cooperativas identificar fatores de risco que deverão receber maior atenção, de acordo com seu porte, reduzindo substancialmente os impactos dos riscos a que estão expostas no desempenho organizacional.

Outros estudos abordaram o relacionamento entre estes temas. Moreira (2009) analisou a gestão dos riscos no contexto cooperativista, permitindo traçar um panorama da gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista. Reske Filho (2014) analisou as estruturas gerenciais, no que tange à gestão dos riscos cooperativos em uma rede de cooperação, e permitiu evidenciar quais riscos são mais influentes na percepção dos entrevistados.

Dentre os demais estudos, verificou-se que grande parte abrange risco e desempenho aplicados em instituições financeiras, o que contribuiu para direcionar este estudo a ser aplicado em cooperativas, organizações não financeiras.

Este estudo justifica-se por haver carência de pesquisas que utilizam conjuntamente as variáveis risco e desempenho, na perspectiva da Teoria Contingencial. Além do mais, contribui para o aprimoramento da gestão nas cooperativas, visto que pode ser útil para a tomada de decisões diante dos riscos que o mercado apresenta.

A partir das evidências empíricas sobre risco, conforme Svensson (2000), emerge a necessidade de melhor compreender os riscos e seus reflexos no desempenho, sendo importante inter-relacioná-los empiricamente para analisar o resultado desta operação. Para

este estudo, a contribuição empírica se dá no aprofundamento da análise de como fatores de risco, desempenho e porte comportam-se quando analisados em sociedades cooperativas.

Diante disso, este estudo, apresentado na modalidade de Dissertação e em consonância com a linha de pesquisa de Competitividade do Agronegócio, contribui para o desenvolvimento científico ao avaliar a relação existente entre o risco corporativo e o desempenho organizacional, utilizando-se como base a Teoria Contingencial relacionada ao porte das cooperativas. Justifica-se ainda por atender ao projeto aprovado junto ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (FUMDES/SC), cujo escopo visa atuar no desenvolvimento da região de Santa Catarina.

Por fim, este estudo apresenta relevância social no sentido de proporcionar maior estabilidade econômica e organizacional às cooperativas, seus associados, colaboradores e à comunidade onde estão inseridas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo inicia-se com esta introdução. Principia com a exposição do problema da pesquisa. Em seguida, o objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica com os seguintes temas: Teoria Contingencial, com os preceitos acerca dos fatores ambiente, tecnologia, estrutura, estratégia e porte. Na sequência, gestão de riscos, avaliação e mensuração. Em seguida, o desempenho organizacional. Aborda ainda a contextualização do cooperativismo e a ocorrência do risco nestas organizações. O capítulo encerra-se com estudos empíricos anteriores.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos. Apresenta o delineamento da pesquisa. Na sequência, indica a população e amostra do estudo. Em seguida, expõe a coleta, tratamento e análise dos dados. Por último, apresenta as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo faz-se a descrição e análise dos dados. Inicia-se com a caracterização das cooperativas agroindustriais, de produção e de consumo. Na sequência, a estatística descritiva e a confiabilidade das respostas. As relações entre as dimensões da pesquisa e dos riscos organizacionais e o desempenho organizacional. Em seguida, a influência do porte e a relação entre a gestão de riscos e o desempenho organizacional e, por último, a relação da gestão dos riscos e o desempenho organizacional.

O quinto capítulo discorre sobre a aplicabilidade da investigação. O sexto capítulo apresenta as considerações finais e recomendações para outros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a importância da realização deste estudo. A primeira seção aborda sobre a Teoria Contingencial que serviu de teoria de base para a pesquisa. A segunda seção expõe os fundamentos da gestão de riscos, com ênfase nas dimensões operacional, estratégica e financeira. Na sequência, apresenta os conceitos e aplicações sobre desempenho organizacional. Na quarta seção abordam-se aspectos teóricos do surgimento e abrangência de atuação das cooperativas. Na última seção, os estudos correlatos vinculados aos temas, gestão de riscos e desempenho organizacional.

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Estudos contemporâneos sobre processos de gestão e estrutura organizacional proporcionaram o surgimento de uma nova concepção teórica, onde diferentes ambientes exigem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. A Teoria Contingencial surgiu apresentando um contexto onde as organizações são sistemas abertos no qual o ambiente externo frequentemente influencia no processo organizacional. Os pressupostos desta teoria tratam que não há uma estrutura perfeita, pois a influência que o ambiente externo provoca, juntamente com fatores como grau de incerteza dos processos e a forma como é realizada a gestão da organização, reduzem a qualidade de certeza e, conseqüentemente, aumentam o risco organizacional (DONALDSON, 2001; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007; SILVA, 2013).

Para que seja possível compreender a estrutura desta teoria é necessário primeiramente que se compreenda o que são contingências. Diversos autores, dentre eles, Burns e Stalker (1961) e Chandler (1962), caracterizam contingência como sendo fatos possíveis de acontecerem, porém incertos quanto ao seu desenvolvimento.

As pesquisas que utilizaram esta teoria como base, em sua grande maioria, observaram a influência das variáveis contingenciais na organização e estabeleceram um paradigma para análise da organização e partiram do princípio de que não há uma estrutura que se adeque a todas elas em todas as circunstâncias (DONALDSON, 2001; OLIVEIRA, 2008).

Os estudos que tratam desta teoria identificaram algumas variáveis que afetam as organizações, sendo elas, a estrutura (BURNS; STALKER, 1961), o ambiente (BURNS; STALKER, 1961), a estratégia (CHANDLER, 1962), a tecnologia (WOODWARD, 1965;

MERCHANT, 1984; DUNK, 1992) e o porte (CHILD, 1975; PUGH; HINIGS, 1976) da organização.

A partir da década de 1960 os estudos sobre a Teoria Contingencial foram moldando-se e passaram a identificar que aspectos específicos de um sistema devem estar associados a circunstâncias definidas e que demonstrem uma adequada correspondência (OTLEY, 1978), ou seja, buscaram evidenciar no dia a dia da organização fatores exógenos que podem interferir na estrutura e nos fatores internos.

Os fatores internos são variáveis dependentes, ou seja, a empresa consegue controlar, e são representados na Teoria Contingencial pela estratégia, pela estrutura e pelo porte da organização. Já os fatores externos à organização na teoria são conhecidos como ambiente e tecnologia, que, diferentemente dos fatores internos, são fatores que não podem ser controlados pela empresa, podendo apenas a organização adaptar-se às mudanças por eles geradas (GUERRA, 2007).

Donaldson (2001) destaca que os fatores contingenciais internos refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Dessa forma é necessário que sejam realizadas adequações entre os fatores contingenciais e estruturais, visando à maximização do desempenho da empresa. Esta adequação, também conhecida por *fit* ou ajuste, foi utilizada em diversos estudos de Teoria Contingencial (OLIVEIRA; KOVACS, 2006; JUNQUEIRA; FREZATTI, 2011; SORDI; MEIRELES; NELSON, 2014; SILVA, et al. 2014; MARQUES; SOUZA; SILVA, 2015) e pressupõe que, quanto maiores os ajustes realizados, melhor será o desempenho organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DONALDSON, 2001; GUERRA, 2007; BURTON, 2008).

Na sequência, são abordados os cinco fatores propostos pela Teoria Contingencial.

2.1.1 Fator contingencial ambiente

Os estudos realizados por Burns e Stalker (1961) foram os primeiros a abordar a Teoria Contingencial como objeto de pesquisa. Suas pesquisas identificaram um conjunto de processos administrativos, que unidos com as características ambientais nas empresas, retornam melhor desempenho, e que há uma estrutura organizacional adequada para cada tipo de ambiente, e com isso desenvolveram o conceito organizacional de estruturas mecanicistas e orgânicas.

A estrutura mecanicista apresenta a organização de forma hierárquica, dividida em tarefas especializadas, cujos ocupantes ficam dependentes dos seus subordinados, já que são

estes que retêm a maior parte da informação e do conhecimento. É representada pelos diferentes níveis de comando, mas que apesar de possuírem autonomia, estão em parte, interligados entre si (DONALDSON, 2001).

A estrutura orgânica é mais flexível, com pouca divisão de trabalho. As decisões são descentralizadas e delegadas aos níveis inferiores, havendo uma maior confiança nas comunicações informais (BURNS; STALKER, 1961). Destaca-se a coordenação de equipes com ênfase nos princípios de relacionamento humano. O conceito de estrutura orgânica é contrário ao modelo de administração taylorista, e busca uma maneira melhor para as pessoas interagirem, se relacionarem e alcançarem desempenho estando satisfeitas. As premissas utilizadas neste modelo de estrutura orgânica contrapõem-se totalmente às premissas preconizadas desde a década de 1910 no senso comum de empresários e líderes, e que ainda nos dias atuais vivem sob o velho paradigma da administração como sendo de comando e controle (BURNS; STALKER, 1961; GUERRA, 2007; GOTO, 2013).

Duncan (1972) investigou o ambiente interno e externo. O autor considerou a totalidade dos fatores físicos e sociais que são diretamente contemplados no comportamento decisório dos indivíduos em uma organização. Quando os fatores físicos e sociais relevantes ocorrem dentro dos limites da organização, ou até mesmo do departamento onde ocorre, caracteriza-se como sendo ambiente interno, enquanto a ocorrência desses fatores além dos limites da organização pode ser considerada como ambiente externo (DUNCAN, 1972).

Os ambientes, principalmente externos, comumente estão expostos às mudanças econômicas e sociais, fator que fez com que fossem classificados de acordo com o grau de impacto gerado pelas mudanças. Dividiu-se em três categorias, sendo elas, ambientes controláveis, parcialmente controláveis e incontroláveis (EWUSI-MENSAH, 1981).

Ambientes controláveis são aqueles sobre os quais a empresa pode exercer poder de decisão e gerenciamento, resultando em ações táticas e que determinam o comportamento no mercado, dos quais, citam-se os produtos, a concorrência, os preços, dentre outros. Os ambientes parcialmente controláveis seguem o meio termo entre as categorias controláveis e incontroláveis, cuja alternativa organizacional limita-se em defender-se e desviar-se dos impactos. Já os ambientes incontroláveis caracterizam-se geralmente por fatores externos e que invariavelmente afetam a empresa (EWUSI-MENSAH, 1981), dentre eles, a legislação, a ética, a política, a cultura, o sistema social, a religião, os comportamentos e a economia.

Percebe-se, assim, que Burns e Stalker (1961) foram os primeiros a propor que não há uma forma melhor ou mais correta de se organizar e que a estrutura organizacional deve se adequar ao ambiente.

2.1.2 Fator contingencial tecnologia

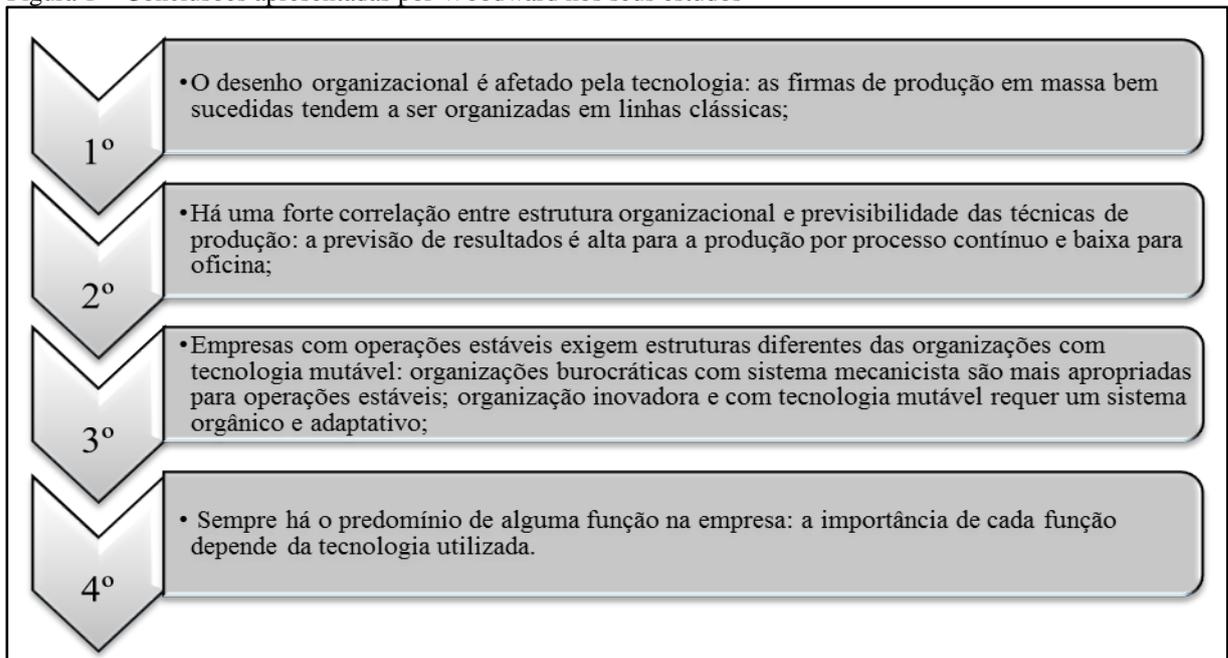
A tecnologia é um termo técnico e científico e a aplicação deste conhecimento é realizada por meio da transformação no uso de ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento. Kalagnanan e Lindsay (1998) versam que há diversos conceitos sobre o que é a tecnologia, visto que desempenha um papel importante na forma como os processos organizacionais funcionam, e para isso, utiliza-se de pessoas, *softwares*, *hardwares*, materiais e conhecimento (KALAGNANAN; LINDSAY, 1998; HAMMAD, JUSOH; OON, 2010).

Dentre os tipos de tecnologia existentes, a complexidade, a incerteza de tarefas e a interdependência podem ser consideradas as mais importantes no processo organizacional. Complexidade em razão da padronização de produtos e processos, pois quanto menores os lotes de produção, maior a complexidade de realização. Ao tratar de incerteza de tarefas, faz-se referência à variabilidade e instabilidade no retorno esperado em razão da não padronização do método aplicado na elaboração e, a interdependência refere-se ao nível de dependência existente entre os departamentos da organização e até mesmo entre filiais e unidades de negócio. Neste último, o grau de interdependência é proporcional ao nível de dificuldade de gestão entre as unidades e departamento (OTLEY, 1980; CHENHALL, 2003).

Diversos estudos foram desenvolvidos no decorrer do tempo sobre as dimensões da tecnologia e identificando-a como fator contingencial, dentre os quais, pode-se citar como sendo pioneiros Woodward (1965), Perrow (1967) e Thompson (1967).

Woodward (1965) identificou quatro premissas quanto à influência da tecnologia na organização, como pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Conclusões apresentadas por Woodward nos seus estudos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Woodward (1965).

O estudo de Woodward (1965) identificou ainda que, dentre as empresas pesquisadas, as mais bem sucedidas de cada grupo de tecnologia partilhavam características estruturais semelhantes. Dessa forma, foi possível perceber que a organização empresarial variava de acordo com a tecnologia, ou seja, em um contexto geral, surge o conceito de que a tecnologia interfere na estrutura da organização.

Perrow (1967) estudou a tecnologia sob a ótica sociológica, identificou que as organizações variam de acordo com o nível de conhecimento dos problemas e processos administrativos. Os estudos de Perrow (1967) estão diretamente ligados ao fator ambiente organizacional, e as pesquisas revelam que a melhor forma de diferenciar duas organizações é o nível ou o grau de tecnologias.

A tecnologia aplicada como rotina é possível classificá-la como sendo de alto grau de estruturação, enquanto em organizações onde não existe rotina na tecnologia aplicada, dispondo de uma estrutura mais orgânica e menos burocratizada. Apesar de existir influência de diversos fatores contingenciais na estrutura organizacional, o ambiente e a tecnologia devem ser considerados os principais (THOMPSON, 1967).

2.1.3 Fator contingencial estrutura

A estrutura organizacional trata da distribuição formal de papéis e tarefas entre os membros da organização. Constitui-se nos arranjos organizacionais que influenciam a

A Figura 2 ilustra que quando o nível de incerteza do ambiente tende para o lado esquerdo da figura (maior taxa de incerteza), o tipo de organização preconizado pela Teoria Contingencial é o orgânico; quanto mais posicionado no lado esquerdo da figura ele estiver, ou seja, quanto mais instável for o ambiente, maior é a necessidade de a organização possuir uma estrutura democrática e menos burocrática para fins de maximização do desempenho. Quanto mais o nível de incerteza pender ao lado direito, mais mecanicista a organização é considerada, conseqüentemente maiores as regras, formalização de procedimentos, burocracia, etc. (SILVA, 2013).

2.1.4 Fator contingencial estratégia

A estratégia organizacional é caracterizada pelos planos de gestão da administração com foco em alcançar a missão e seus objetivos (CHANDLER, 1962; WRIGT; KROLL; PARNELL, 2000). Porter (1994) caracteriza as estratégias como sendo a forma como as organizações posicionam-se no mercado perante sua concorrência, ou seja, como desenvolve suas próprias vantagens competitivas por meio de um padrão de decisões sobre o futuro da organização.

Chandler (1962) sustenta que a estratégia influencia diretamente a variável estrutura, da mesma forma como uma estratégia de diversificação de produtos sugere uma estrutura divisional para combinar com essas operações diversificadas.

Estratégia pode ainda ser definida como a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem competitiva em um ambiente em constante mudança por meio da configuração de seus recursos e competências, com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Com base nos conceitos de estratégia, diversas tipologias estratégicas têm sido propostas, no qual, destacam-se Govindarajan e Gupta (1985), que classificam a estratégia em construir, colher, manter e renunciar; Miles e Snow (1978) tipificam a estratégia como defensora, analisadora, prospectora e reatora; Porter (1980) classifica como estratégias de liderança, diferenciação de custo e enfoque; e Miller e Friesen (1982), que segrega as estratégias em conservadoras e empreendedoras.

Outros estudos também apresentaram tipologias estratégicas para as organizações. Por exemplo, Barney (1991), segrega as estratégias organizacionais em capital físico, capital humano e capital organizacional. Miller e Roth (1994) classificam essas tipologias em cuidadores (*caretakers*), distribuidores (*marketeers*) e inovadores (*innovators*).

Ansoff (1990) destaca que a estratégia competitiva especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Assim, a estratégia ótima para obter sucesso era simplesmente minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Como este comportamento resultava na otimização da participação de mercado da empresa, era frequente dizer que esta era uma estratégia de participação no mercado, ou de posição de mercado.

Mintzberg (2006) complementa que Ansoff (1990) se concentrou nas extensões da estratégia empresarial. Então, Ansoff (1990) define o vetor de crescimento como elo comum, relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permite perceber a direção na qual a empresa está avançando.

O Quadro 1 apresenta as principais características de cada tipologia estratégica utilizada por estes autores.

Quadro 1 – Características das tipologias estratégicas

Autor (ano)	Tipologia	Características
Miles e Snow (1978)	Defensor	Domínio organizacional estável, linha de produtos reduzida, além de competir por baixo custo ou qualidade alta. Apresenta eficiência superior e sua estrutura é centralizada;
	Analizador	Caracteriza-se por processos híbridos, produtos tradicionais e só alcança o mercado depois de constatar sua viabilidade;
	Prospector	Destaca-se como domínio turbulento e pela inovação em produtos, buscando continuamente oportunidades de mercado. Seu ambiente é incerto e sua estrutura é flexível;
	Reator	Situação de falta de estratégias coerentes, apresenta sua estrutura imprópria ao propósito. Nestas situações, a organização perde oportunidades e é malsucedido;
Porter (1980)	Diferenciação	Apresenta estratégias definidas que compete por meio da produção e distribuição de produtos ou serviços que sejam percebidos pelos seus clientes como sendo únicos, ou seja, diferentes daqueles oferecidos pelos concorrentes;
	Custo	É a estratégia definida pela organização que compete por intermédio da produção e distribuição de produtos ou serviços de baixos custos se comparados aos de seus concorrentes;
	Enfoque	Apresenta o conjunto das duas variantes (custo e diferenciação), ou seja, tem enfoque tanto no custo quanto na diferenciação;
Miller e Friesen (1982)	Conservador	Características com tendências em não aceitar riscos, precedida de sua aceitação, porém pautada na lógica da materialidade estabelecida por avaliação técnica;
	Empreendedor	Contrária ao conservadorismo, busca inovar e buscar nichos de mercados pouco ou nada explorados;
Govindarajan e Gupta	Construir	Aumentar participação de mercado, ter capacidade de investimentos, baixa participação relativa no mercado e alto crescimento da indústria;

Autor (ano)	Tipologia	Características
(1985)	Colher	Manter sua participação no mercado, apresentar melhorias de qualidade em produtos e campanhas de <i>marketing</i> , alcance de alta participação relativa do mercado e indústrias maduras;
	Manter	Maximização de ganhos em curto prazo, redução de investimentos e alta participação relativa no mercado, porém com características de indústrias declinantes;
Ansoff (1990)	Impulso de crescimento	Define as atividades por meio das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro. O crescimento da demanda reduziu-se em muitas indústrias e as empresas que desejavam crescer precisaram recorrer a medidas deliberadas de aceleração do crescimento.
	Diferenciação de mercado	Diferenciação de mercado: define o modo pelo qual a empresa se diferencia dos concorrentes aos olhos dos clientes, bem como a participação relativa no mercado que ela procurará alcançar;
	Diferenciação de produto	Diferenciação de produto: define a maneira pela qual a empresa diferenciará seus produtos e serviços oferecidos por seus concorrentes.
Barney (1991)	Capital Físico	Incluem tecnologia, instalações e equipamentos em uma organização, sua localização geográfica e o acesso a matérias primas;
	Capital Humano	Tratam do treinamento, da experiência, da inteligência, das relações e das visões individuais dos trabalhadores da organização;
	Capital Organizacional	Incluem estrutura formal da organização, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, suas relações informais existentes entre os diferentes grupos e entre a organização e o ambiente;
Miller e Roth (1994)	Cuidadores	Apresenta baixa ênfase ao desenvolvimento das capacidades competitivas, preparando a organização para um padrão mínimo de competição onde o preço é a capacidade competitiva dominante;
	Distribuidores	Predomina a busca para obtenção de grupos de distribuição, orientação para o mercado, oferecendo uma linha de produtos com responsabilidade quanto às mudanças do mercado;
	Inovadores	Diferencia-se pela relativa ênfase em fazer mudanças nos projetos e introduzir rapidamente novos produtos no mercado;

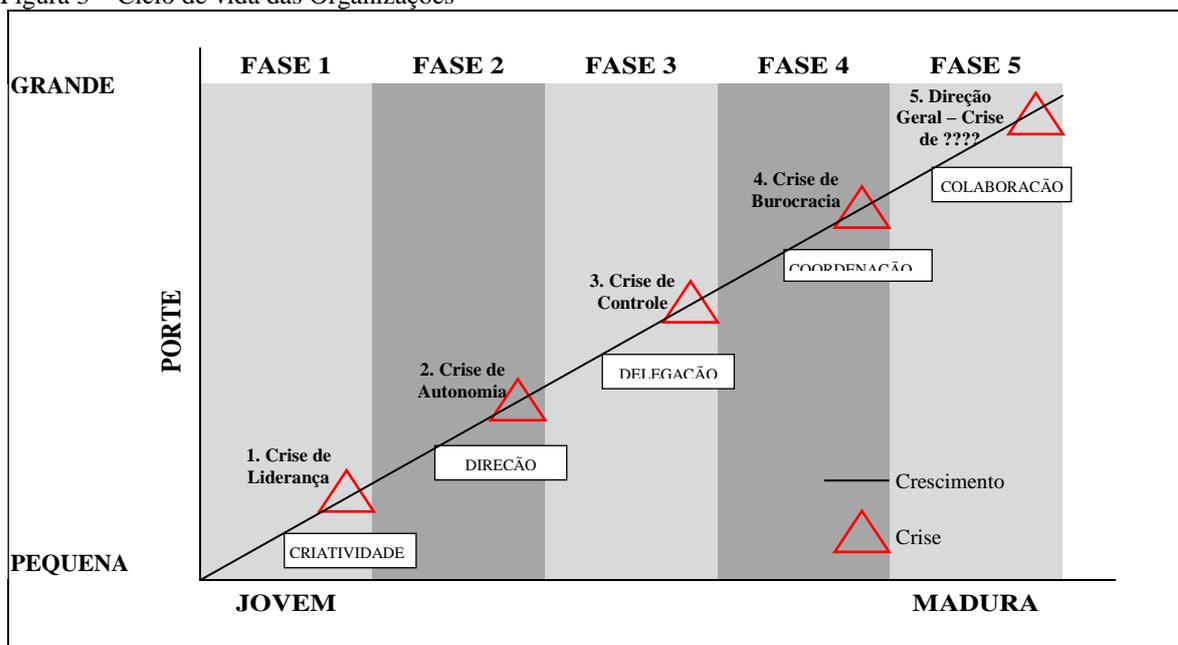
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pode-se verificar no Quadro 1, que as tipologias estratégicas tiveram os primeiros estudos nos anos de 1978 e 1980, preconizados por Miles e Snow (1978) e por Porter (1980). Miles e Snow (1978) tipificaram as estratégias em “Defensora”, “Analisadora”, “Prospectora” e “Reatora”, onde a empresa atua conforme as necessidades do mercado. Porter (1980) tipificou as estratégias como sendo “Diferenciação”, que compete por meio da produção e distribuição de produtos ou serviços que sejam percebidos pelos seus clientes como sendo únicos, e “Custo” onde a estratégia definida pela organização compete por intermédio da produção e distribuição de produtos ou serviços de baixos custos.

2.1.5 Fator contingencial porte

Chandler (1962), após realizar estudos em grandes organizações, já apresentava alguns resultados da influência do porte na estrutura da empresa. Porém, os primeiros estudos do tamanho organizacional como fator contingencial datam do início da década de 1970 com os estudos realizados por Greiner (1972), no artigo *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, que destaca a influência da idade e do porte na estrutura organizacional, indicando que à medida que as empresas crescem, desenvolvem-se ao longo de cinco fases, ou estágios do ciclo de vida organizacional. O ciclo descrito por Greiner (1972) trata a evolução por meio de cinco estágios de crescimento organizacional acompanhados paralelamente por cinco etapas de crise, que podem ser visualizados na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo de vida das Organizações



Fonte: Adaptado de Greiner (1972).

Greiner (1972) destaca que em cada estágio, a empresa passa por um momento calmo de crescimento e que culminará em um período mais rápido, porém turbulento, os quais são denominados respectivamente, período de evolução e período de revolução. Os períodos de crise acontecem em momentos determinantes em cada fase, e a evolução da empresa para o próximo estágio depende de uma revolução bem-sucedida.

Defendendo a ideia de que o porte influencia na estrutura empresarial, Child (1975) abandona a tese do determinismo ambiental e a relação estritamente causal entre estratégia e estrutura organizacional, e trata que o processo deveria considerar tanto as forças ambientais e

estruturais quanto os gestores. Blau et al. (1976), ao analisar a influência da tecnologia na estrutura, evidenciaram que esta relação não é tão significativa quanto a relação entre a estrutura e o tamanho da empresa.

O tamanho da empresa pode ser determinado de diversas formas, como por exemplo, pelo lucro, volume de vendas, ativos, participação no mercado (CHENHALL, 2003), quantidade de empregados (FISCHER, 1995). Apesar da quantidade de funcionários ser a unidade de medida mais utilizada, é importante prestar atenção quando for aplicada para comparar empresas de segmentos distintos, visto que a demanda de pessoas no processo produtivo difere em razão de tipo de processo, produto, segmento de mercado e das tecnologias adotadas por cada organização (KINNBERLY, 1976).

Apesar do tamanho de uma organização ser conceituado por meio de diversas formas de mensuração, em sua grande maioria, as variáveis são fortemente correlatas (THOMAS, 1991). Destaca-se também que o tamanho impacta os esforços organizacionais, principalmente quanto ao número de camadas hierárquicas necessárias para coordenar (CADEZ; GUILDING, 2008).

A partir da década de 1980, estudos com abordagem contemporânea utilizaram como base a Teoria Contingencial, dentre os quais, pesquisas de Drazin e Van de Ven (1985) que utilizaram uma metodologia não considerando o ambiente como um todo, mas sim utilizando-se dos ajustes (*fit*) em cada situação. Os estudos realizados por Gerdin e Greve (2008) tratam que a Teoria Contingencial indica que a estrutura da organização depende de fatores contextuais e incluem o porte como sendo um desses fatores, além da estratégia e do ambiente.

Diante da contextualização com relação ao pioneirismo e a evolução da Teoria Contingencial, o Quadro 2 apresenta um resumo dos principais autores utilizados nesta seção.

Quadro 2 – Autores basilares da Teoria Contingencial

Autor (ano)	Tese	Conceito
Burns e Stalker (1961)	Ambiente interfere na estrutura	Desenvolve o conceito de estruturas mecanicistas e orgânicas;
Chandler (1962)	Estratégia interfere na estrutura	Estratégia varia com o uso dos recursos na fase de acumulação, racionalização, crescimento, expansão;
Woodward (1965)	Tecnologia interfere na estrutura	Desenvolve os primeiros estudos para elaboração da Teoria Contingencial;
Lawrence e Lorsch (1967)	Ambiente interfere na estrutura	Desenvolveram o conceito de diferenciação e integração de estruturas organizacionais;

Autor (ano)	Tese	Conceito
Perow (1967)	Tecnologia interfere na estrutura	As organizações variam de acordo com o nível de conhecimento dos problemas e processos administrativos;
Thompson (1967)	Ambiente e tecnologia influenciam na estrutura	Criou conceito de interdependência para organização da produção.
Greiner (1972)	Porte da empresa interfere na estrutura	Desenvolveu o conceito evolutivo de cinco fases para a organização, ou seja, seu ciclo de vida;
Child (1975)	Porte da empresa interfere na estrutura	Refuta a ideia do determinismo ambiental e a relação estritamente causal entre estratégia e estrutura organizacional, e trata que o processo deveria considerar tanto as forças ambientais e estruturais quanto os gestores;
Pugh e Hinings (1976)	Porte da empresa interfere na estrutura	Utiliza os funcionários da organização como principal qualificador do porte que ela possui;
Drazin e Van de Vem (1985)	Necessidade de ajuste para cada organização (<i>fit</i>)	Identifica que é necessária a realização de ajustes para diferentes organizações
Donaldson (2001)	Estrutura, ambiente, tecnologia, porte e estratégia são fatores contingenciais.	Estabelece que não há uma estrutura organizacional única, e sim que variam de acordo com os determinantes contingenciais.
Gerdin e Greve (2004)	Estratégia, ambiente e porte interferem na estrutura.	A estrutura depende do contexto onde está inserida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Quadro 2 apresenta em ordem cronológica o resumo das teses e suas características, dos principais autores que tratam da Teoria Contingencial e que foram utilizadas como suporte deste estudo. Esta investigação utiliza-se de preceitos abordados pelos autores Greiner (1972), Child (1975) e Pugh e Hinings (1976), cujo foco é direcionado ao porte da organização.

2.2 FUNDAMENTOS DO RISCO

As primeiras definições de risco tiveram origem a partir da área de finanças, considerando-o como variável de modelos matemáticos na determinação do retorno esperado. Conforme o COSO (2004), o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos organizacionais.

Ackoff e Sasieni (1974) definiram risco como situações onde quem toma decisões acredita que cada linha de ação pode corresponder a diversos resultados, sendo suas probabilidades conhecidas ou possíveis de serem estimadas. Com o passar das décadas, diversos estudiosos passaram a conceituar e caracterizar sua utilização. Assaf Neto (2009)

trata o conceito de riscos como sendo a possibilidade de perdas. Dorfman (2002), ainda idealizando a origem deste termo, trata que a palavra risco está frequentemente associada a seguros, enquanto para Santos (2002, p. 23) risco é “o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos”.

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2013) risco é definido como um evento cuja ocorrência pode ter efeitos positivos ou negativos sobre os objetivos buscados. Gitman e Madura (2005) entendem que os riscos são probabilidades onde os retornos obtidos podem ser diferentes dos retornos esperados, enquanto a etimologia o apresenta como probabilidade de perigo ou insucesso, tendo sua origem no francês *risque* (HOUAISS, 2004). Bernstein (1997, p. 8) informa que este vocábulo origina-se no italiano antigo *risicare*, e tem como significado “ousar”, e trata o risco como uma opção e não como um resultado. Bernstein (1997) afirma ainda que a ousadia depende do grau de liberdade que se tem em determinada situação

Mais recentemente, outros autores definiram o conceito de risco. A possibilidade de ocorrência de um evento que pode afetar a todos negativamente (BRITO, 2007); a contrapartida de benefícios ou oportunidades potenciais (MAXIMIANO, 2007); eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2009). Maximiano (2007) destaca ainda que ao decidir correr determinados riscos, as pessoas e as organizações podem obter resultados positivos em decorrência dessa postura mais ousada. Caso não optem por essa alternativa, deixam de usufruir dessa nova situação ou patamar.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), o risco é caracterizado pela quantificação e qualificação de incertezas, tanto no que diz respeito às perdas como aos ganhos, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações.

Outras organizações especializadas também trouxeram algumas definições do conceito de risco, como, por exemplo, a *International Organization for Standardization* (ISO 31000, 2009), que apresenta o risco como sendo o efeito da incerteza nos objetivos da organização. A *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) afirma que risco pode ser definido como:

[...] a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências. O simples fato de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo) (FERMA, 2003, p. 3).

Segundo a *Australian Standard (AS/NZS 4360, 1999, p. 12)*, risco é “a chance de acontecer algo que causará impacto nos objetivos, e que é mensurado em termos de consequências e probabilidade”.

Façanha e Yu (2001) afirmam que os riscos nas tomadas de decisões nas organizações, são evidências da necessidade de processos decisórios de qualidade, que viabilizem os melhores resultados mesmo com recursos escassos.

É possível identificar alguns estudiosos que abordam o risco mais ligado a conhecimento em estatística. Dentre os quais, destaca-se Coimbra (2007), cuja concepção de risco é a variabilidade dos resultados esperados dos retornos de um ativo em relação à média, e outros como Jorion (2000), Padoveze e Bertolucci (2009) que utilizaram como parâmetro de medição do risco o desvio-padrão de populações e amostras.

Brito (2007) destaca risco como os aspectos negativos e reitera o fato de que risco difere de incerteza, apesar desta apresentar também a aleatoriedade. Porém, o vínculo ao acaso dificulta o cálculo da sua probabilidade. Essa situação está associada à inexistência de informações sobre as atividades e, por este motivo é denominada “mãe do risco” (MAXIMIANO, 2007).

Assim, apesar dos diversos conceitos apresentados por estudiosos da área, este estudo utiliza-se dos fundamentos preconizados pelo COSO (2004) e por Padoveze e Bertolucci (2009), visto que é aplicado no contexto onde eventos futuros incertos influenciam no alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização.

2.2.1 Gestão de riscos

Conforme definição apresentada no COSO (2004, p. 23), a gestão de riscos corporativos:

[...] é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização por todos que estão trabalhando na empresa, aplicando estratégias para identificar os eventuais riscos que podem afetar a organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o negócio. O gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas consequências (COSO, 2004). O COSO é formado por oito componentes integrados com o processo de gestão da organização. São eles: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação ao risco, resposta ao risco, atividade de controle, informações e comunicações e monitoramento. Trata-se, portanto, de um processo iterativo, ou seja, todos os componentes influenciam os outros.

O gerenciamento de riscos nas organizações está sujeito a limitações, como no processo decisório, onde podem ocorrer fraudes ou erros humanos, a administração dos controles internos da empresa, devendo levar em conta o custo e benefício que o gerenciamento de riscos vai trazer a empresa (COSO, 2004). Damodaran (2009) destaca que a gestão do risco não compreende apenas a redução de perdas, mas também a redução dos aspectos negativos do risco, visando à maximização das oportunidades vinculadas ao negócio. Utilizada para fins de investimentos, passou também a considerar noções de tempo, o que culminou em referir-se a uma enorme diversidade de situações onde existiam incertezas (GIDDENS, 2007).

A gestão de riscos no controle gerencial das organizações mostrou ser um desafio ao longo do tempo. No entanto, as necessidades de sistemas de controles de gestão eficazes são altas devido ao histórico de grandes taxas de insucesso de tais relações. O foco inicial dos controles de gestão baseava-se principalmente sobre os incentivos e contratos destinados a gerir incertezas, mas estudos vêm cada vez mais descobrindo que esses controles não podem lidar com muitas das incertezas e passaram a argumentar que a confiança é a chave necessária para um sistema de controle global (EMSLEY; KIDON, 2007). Com isso, a confiança passou a ser "um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra" (ROUSSEAU et al., 1998, p. 395).

Os componentes de confiança evoluem a partir de percepções de competência, integridade e benevolência (FREE, 2008). A confiança torna-se fundamental, pois caracteriza-se como um controle no relacionamento, é também um substituto para outros controles, tais como, incentivos e contratos (CHAE; YEN; SHEU, 2005; EMSLEY; KIDON, 2007; MELLEWIGT; MADHOK; WEIBEL, 2007; CAGLIO; DITILLO 2008; LANGFIELD-

SMITH, 2008; MILANI; CERETTA, 2013). Porém, os relacionamentos estabelecidos nestes moldes, são caracterizados como acordos de cadeia de fornecimento, e tornam-se menos competitivos, pois essas organizações não são capazes de fazer as mudanças necessárias para se adaptar rapidamente e se manterem competitivas.

Diante disso, as organizações devem buscar garantias sobre as capacidades de seus parceiros, em vez de confiar em contratos e confiança (KHAZANCHI; SUTTON, 2001). O COSO surgiu com o intuito de colaborar com as organizações quanto à prevenção de fraudes nas organizações, e destaca que a gestão de riscos organizacionais é um processo que requer direção pela gerência sênior da organização, com foco nos controles e uma ênfase em estabelecer o controle do risco, o que colaborou para elevar a gestão de riscos para o nível estratégico da empresa (POWER; 2007; ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; MERCHANT, 2012; PMI, 2013).

Em essência, o controle interno e os processos de controle gerenciais devem ser analisados com a visão voltada à gestão de riscos, e enraizado no foco estratégico das organizações (POWER, 2007; MIKES, 2008; BHIMANI, 2009; MERCHANT, 2012; MIKES; KAPLAN, 2013). O foco na gestão de riscos corporativos torna-se componente chave para a gestão estratégica, que incide sobre os riscos das operações e nas relações internas e externas à organização (MIKES; KAPLAN, 2013).

Damodaran (2009) apresenta dez princípios básicos para a gestão de riscos corporativos, conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 – Dez princípios da gestão de Risco

Princípio	Descrição
1º Princípio	Os maiores riscos advêm de lugares que não sabemos, assumindo formas inesperadas; portanto, a adequada gestão de risco é aquela cuja essência deve ser a criação da capacidade de reduzir o impacto do inesperado e seguir adiante.
2º Princípio	O risco envolve uma mistura de ganhos e potenciais perdas. A adequada gestão de riscos não consiste em buscar ou evitar o risco, mas sim em encontrar o correto equilíbrio entre ambas as escolhas.
3º Princípio	A gestão de riscos é uma atividade executada pelo ser humano; portanto, um sistema de gestão de riscos é tão bom quanto às pessoas que o gerenciam.
4º Princípio	A gestão dos riscos deve ser conduzida de forma correta, ou seja, é imprescindível que se adote a perspectiva correta sobre ele e que se mantenha a coerência por todo o processo. Essa postura indica que a escolha do olhar que é utilizado para a avaliação do processo deve ser mantida ao longo do tempo, seja ele o do gestor, do acionista ou de outro <i>stakeholder</i> .
5º Princípio	A escolha das ferramentas corretas para a identificação e avaliação do risco tem de ser entendida tanto sob o ponto de vista das diferenças de umas em relação às outras, bem como a forma de empregar os resultados obtidos por elas, separada ou conjuntamente.

Princípio	Descrição
6º Princípio	Os tipos de ferramentas ou instrumentos usados para identificar e avaliar os riscos bem como os resultados do diagnóstico daí obtido é que devem adaptar-se ao processo de tomada de decisão, e não o inverso disso.
7º Princípio	A proteção contra o risco deve ser considerada uma pequena parte de sua gestão. O segredo está na escolha de quais riscos devem merecer a proteção e quais não devem. Além disso, é fundamental que se decida quais riscos são utilizados em favor da vantagem da empresa.
8º Princípio	A correta administração do risco envolve a compreensão das principais alavancas que definem o valor do negócio, ou seja, significa encontrar maneiras de capturar as potencialidades positivas do risco para poder incorporá-las ao valor da empresa ou do negócio. Nesse caso, a escolha do método de avaliação a ser empregado é fundamental, pois nenhum método deve ser escolhido e utilizado com vistas a direcioná-lo para contentar ou satisfazer apenas um segmento de interessados na empresa.
9º Princípio	A adequada gestão de riscos deve ser implementada associando-a a prática correta do negócio, pois ela é responsabilidade de todos;
10º Princípio	O sucesso da gestão de riscos consiste na sua disseminação por toda a organização, inserindo-a na sua cultura e permeando-a por meio da própria estrutura.

Autor: Damodaran (2009).

De acordo com o autor, cada princípio é uma composição para que a gestão ocorra de forma sincronizada e livre de falhas. Trata ainda que, quando cumpridos, os princípios proporcionam maior estabilidade e segurança à organização.

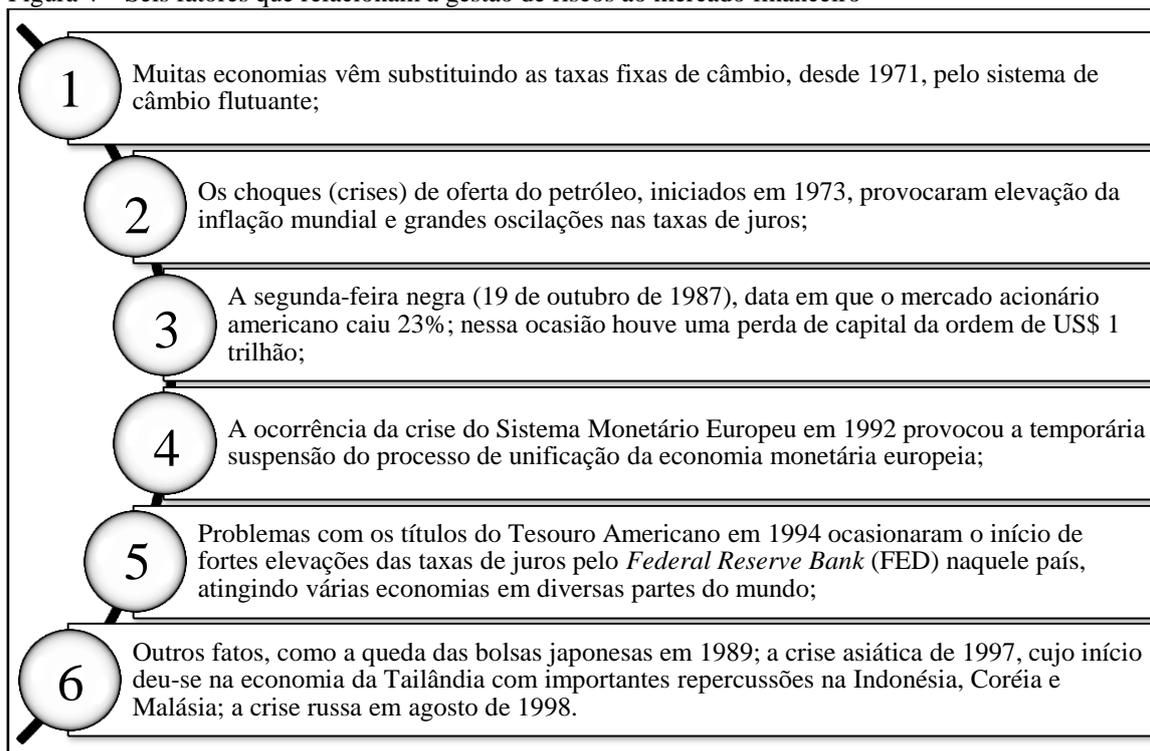
A gestão de riscos pode ser vislumbrada com muita facilidade nas atividades empresariais, mas também pode ser verificada nas decisões particulares das pessoas. Tanto em uma como em outra, espera-se que uma gestão de riscos eficaz premie o êxito das atividades de maior competência, enquanto outros fracassam. Jorion (2003) relaciona sua definição ao patrimônio empresarial, ao declarar que o risco é a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionados ao valor de ativos ou passivos de interesse.

A convergência entre as discussões da definição do conceito de risco sugere a necessidade da gestão eficaz e da realização eficiente das atividades de gestão de riscos. Sem o intuito de encontrar o conceito mais adequado aos riscos organizacionais, a FERMA (2003) entende que o risco combina a probabilidade de um evento e suas consequências. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades, de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor (COSO, 2004).

Constatada, em razão dos diversos estudos, a preocupação nos meios empresarial e acadêmico com o risco e a necessidade de sua gestão eficaz, Jorion (2003) atribui o crescimento dos estudos que tratam da gestão de riscos, principalmente a fatores fortemente vinculados à instabilidade dos mercados financeiros. O autor destaca a necessidade da gestão

de riscos organizacionais em geral, porém afirma que o risco financeiro é quem merece atenção especial, visto que está mais exposto a fatores ambientais externos à organização (JORION, 2003). A Figura 4 apresenta alguns fatores que desde o começo da década de 1970, contribui para o conceito de gestão de risco mais fortemente direcionado ao mercado financeiro, na perspectiva de Jorion (2003).

Figura 4 – Seis fatores que relacionam a gestão de riscos ao mercado financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Jorion (2003).

Moeller (2007) afirma que tanto as empresas quanto os indivíduos defrontam-se com uma enorme variedade de riscos, situação que os leva a buscarem ajuda e ferramentas adequadas, de forma que as decisões sejam tomadas mais racionalmente e estejam fundamentadas em uma criteriosa análise de custo-benefício.

Diante do exposto, a seção seguinte descreve as categorias dos riscos.

2.2.2 Categorias de risco

No contexto empresarial o risco pode incidir em diversas áreas. Moreira (2009) afirma que, em termos gerais, sob a ótica econômica, a empresa espera obter retornos proporcionados pelas suas atividades, de acordo com sua função utilidade. Tais atividades possuem seus

resultados sujeitos a certos eventos e, por conta disso, geralmente existem riscos sobre a efetivação destes resultados.

Diversas categorias de riscos se formatam no decorrer do tempo. Assi (2012) afirma que o risco pode ser interpretado como uma ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais, e que suas categorias dependem da natureza da atividade organizacional e de como são tratadas suas possibilidades.

De acordo com o IBGC (2007) é importante classificar a natureza dos riscos, pois permite sua agregação de uma forma organizada e de acordo com a sua natureza - estratégica, operacional ou financeira - em função das áreas da organização que são afetadas pelos eventos. Menciona ainda que os riscos podem pertencer a categorias distintas e em alguns casos poderão se encaixar em duas ou até mesmo em todas as categorias concomitantemente.

Neste sentido, o Quadro 4 apresenta as categorias mais utilizadas para gestão de riscos nas organizações.

Quadro 4 – Conceituação das categorias de riscos

Categorias de Risco	Conceituação	Autor (ano)
Riscos Estratégicos	É o risco de perda resultante de processos ou tomada de decisões que impactem a sobrevivência, o crescimento ou a obtenção de vantagem competitiva da Instituição. São exemplos, ocorrências como baixas de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa, falhas na reação ao movimento dos concorrentes ou problemas relacionados a fusões e aquisições.	Mintzberg (1988); Santos (2002); Weber e Slywotzky, 2007; Custódio (2009).
Riscos Financeiros	São riscos onde um devedor ou tomador deixa de cumprir os termos de qualquer contrato com a instituição ou de outra forma deixar de cumprir o que foi acordado. Decorre de todas as atividades nas quais o êxito depende de cumprimento pela outra parte, emitente ou tomador.	Jorion, 1990; Williamson, 2001; Santos (2002); Bartram, 2005.
Risco Operacional	Possibilidade de perdas diretas ou indiretas decorrentes de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados, dentre os quais pode-se citar, fraudes, erros de sistemas de informações, erros de escrituração, extrapolação de autoridade dos funcionários, desempenho insatisfatório, catástrofes, crises sociais, infraestrutura pública e crises econômicas;	Marshall (2002); Santos (2002); Trapp e Corrar (2004); Oliveira (2006); Oliveira et al (2011); Reske Filho (2014); Aguiar; Tortato e Gonçalves (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O Quadro 4 descreve autores que realizaram pesquisas utilizando como base riscos estratégicos, financeiros e operacionais. Além dos riscos destacados no Quadro 4, outros autores utilizaram abordagens diferentes, bem como outros tipos de risco.

Duarte Jr. (2005) abordou o risco legal afirmando que as instituições estão sujeitas a várias formas de risco legal, como risco de desvalorização de ativos e de valorização de passivos em intensidades inesperadamente altas por conta de pareceres ou documentos legais inadequados ou incorretos, ou até mesmo por definições de políticas monetárias e financeiras.

Padoveze e Bertolucci (2009) abordaram os riscos setoriais não sistemáticos, ao ponto que estes afetam especificamente cada empresa, e que podem ser diversificáveis em uma carteira de investimentos. Pereira (2009) abordou riscos de reputação, riscos de taxa de juros e risco-país, direcionando seus estudos a fim de mensurar o nível de instabilidade econômica de uma nação/organização, relacionado a aspectos econômicos, sociais e políticos do país.

Moreira (2009) tratou de riscos de mercado, fundamentado no viés em que as variações de preços de venda dos produtos produzidos, dos preços dos insumos necessários à produção e dos níveis de demanda, constituem as principais fontes destes tipos de riscos.

Assi (2012) tratou ainda de riscos de *Hedge*, riscos políticos, riscos de terceirização e tributários, tratando em seus estudos que as mudanças promovidas por autoridades políticas ou externas às organizações, podem afetar a maneira como os negócios são conduzidos.

Diante disso, é apresentado, na sequência, um aprofundamento teórico sobre as três categorias mais significantes abordadas nos estudos.

2.2.2.1 Riscos Operacionais

O risco operacional pode ser definido como o risco de perdas resultantes de processos internos falhos ou inadequados, pessoas e sistemas, ou eventos externos, de acordo com *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS, 2005).

No Brasil, o Conselho Monetário Nacional (CMN), por meio da Resolução 3.380/06, define o risco operacional como sendo a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha. No entanto sua definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

A gestão de riscos operacionais está associada aos controles das deficiências de processos, sistemas e fraudes nas organizações (OLIVEIRA, 2006). No agronegócio, sobretudo a agricultura, está sujeito a vários eventos incontroláveis relacionados ao clima, doenças, pragas e desastres naturais, eventos estes que impactam nos processos organizacionais (MOREIRA, 2009).

As profundas implicações nas operações, mudanças em mercados, serviços e produtos, além da mudança de técnicas e tecnologia, têm alterado as operações e serviços, o que tem propiciado significativo desenvolvimento e sofisticação da gerência de riscos. É nítida a importância do desenvolvimento de métodos eficazes de identificação, análise e mensuração dos riscos operacionais, no intuito de que as organizações que investem no controle de risco obtenham ganhos em eficiência e rentabilidade (MARSHALL, 2002).

Marshall (2002) destaca ainda que dentre os tipos de riscos enfrentados pelas empresas e para os quais estas alocam capitais, a gestão de riscos operacionais é a menos adiantada. No entanto, exige uma abordagem mais geral. Segundo este autor, a abordagem utilizada na gestão do risco sugere uma estrutura potencial na qual integra todas as demais exposições. Em grande parte, o risco operacional oferece uma bandeira útil, atrás da qual gerentes podem se comunicar e fazer cumprir uma perspectiva mais consistente e inclusiva relativamente a todos os riscos em toda a organização (MARSHALL, 2002).

Weber e Diehl (2014) afirmam que é importante uma efetiva gestão de riscos operacionais nas empresas, pois ela busca medidas estratégicas que permitem mitigar os efeitos gerados pelos riscos de pessoal, organizacional e de operações internas, assim como aumentar a lucratividade por meio do seu gerenciamento.

Os princípios que compreendem o sistema de gestão de risco operacional devem permear todas as estruturas da organização, para que sejam incorporadas à sua cultura e a todos os seus métodos gerenciais e operacionais (AMARAL et al., 2009). Moreira (2009) afirma que devido à variedade dos tipos e origens dos riscos no agronegócio e às particularidades inerentes a cada organização, não há uma estratégia gerencial única comum a todos os interessados.

Nas cooperativas, a baixa diversificação das *commodities* reduz a oportunidade de gerir seus riscos com as ferramentas disponibilizadas pelo mercado. Dessa forma, a função do gerenciamento deve produzir na organização a existência de um sistema de monitoramento de seu ambiente operacional (FÁVERO, 2009).

De acordo com Manfredo e Richards (2007), percebe-se nos administradores de cooperativas a tendência de se acomodar, ao invés de ativamente gerenciar as várias origens

de riscos a que as cooperativas estão sujeitas enquanto empreendimentos. Os autores destacam que a oferta de instrumentos de gestão dos riscos por parte das cooperativas para os seus cooperados, pode gerar valor e aumentar a taxa de retenção.

No entanto, essas diretrizes podem ser visualizadas de forma distinta, visto que o gerenciamento do risco operacional propicia a identificação de falhas na execução de tarefas, a estimativa das perdas resultante dessas falhas, a relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, a integração das mensurações de risco e a flexibilização para a alocação de capital. Possibilita também decidir quais fatores de risco serão monitorados, a maneira como isso será feito e com que frequência (OLIVEIRA, 2006).

Santos (2002) segmenta os riscos operacionais, e apresenta-os em oito categorias distintas, dos quais destaca-se, estrutura de custos, sucessão, fraudes, corporação, sistemas, greves, erros e infraestrutura, fatores advindos do ambiente interno da organização.

Assim, a estrutura de custos direciona-se à forma como a organização controla de seus custos e a maneira como os aloca nas atividades desenvolvidas. A sucessão evidencia fatores associados à forma como a alta gestão se organiza para manter a continuidade de sua operação para novas gerações. Os riscos relacionados às fraudes abordam atitudes tomadas pelas organizações a fim de evitar que ocorrências internas ou externas possam afetar sua operação. A categoria corporação trata de questões relacionadas aos riscos organizacionais e corporativos.

Riscos relacionados a sistemas tratam de processos organizacionais. Com relação às greves evidencia ações sobre como o impacto destas ocorrências podem ser minimizadas com boa gestão. Riscos de erros direciona o foco para procedimentos padrões utilizados pelas organizações. Os riscos de infraestrutura reportam-se aos controles de bens e ativos das organizações.

2.2.2.2 Riscos Estratégicos

Os riscos estratégicos são as tendências e eventos externos capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa (SLYWOTZKY, 2007). Esse tipo de risco pode ser visto como consequência de decisões estratégicas equivocadas ou de situações nas quais a implantação da estratégia é complexa ou inviável (CUSTÓDIO, 2009).

Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Os riscos

decorrentes da má gestão empresarial muitas vezes resultam em fraudes relevantes nas demonstrações financeiras (IBGC, 2007, p.18).

O IBGC (2007) destaca ainda que falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições, diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes, são fatores de risco estratégico que podem influenciar diretamente no desempenho das organizações.

As estratégias são padrões de objetivos, metas, políticas e planos a fim de delinear em que negócios a empresa vai competir e de que forma (ANDREWS, 1991). Mintzberg (1988) destaca que a estratégia é o procedimento que permite à empresa adequar-se e estruturar-se de acordo com seu ambiente, formando um padrão na tomada de decisões da organização.

Neste contexto, os riscos estratégicos são as tendências e eventos externos capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa. Todavia, os riscos estratégicos não devem ser vistos apenas como provenientes de fatos e eventos externos ao mundo corporativo. Os riscos estratégicos surgem geralmente na implementação de estratégias, julgadas pelos administradores que podem ser eficazes para a alavancagem dos negócios (WEBER; SLYWOTZKY, 2007).

No contexto cooperativista, a opção entre diversificação e especialização não se resume simplesmente a uma estratégia, mas envolve a identidade da cooperativa junto ao seu quadro social e situa-se no nível da estratégia corporativa (FERREIRA, 2002). Destaca ainda que os riscos estratégicos são fatores que devem ser tomados como desafio pela administração, sobretudo no planejamento e controle, visto que sofre reflexos devido às características culturais e políticas inerentes aos *stakeholders*, que, por muitas vezes, tornam-se conflitantes.

Custódio (2009) destaca que os riscos estratégicos estão fundamentados no processo de implementação da estratégia, podem refletir diretamente em níveis do desempenho da empresa e, por este fato, são considerados de muita importância na avaliação e planejamento da estratégia.

Neste contexto, Moreira (2009) afirma que uma das estratégias mais aceitas para o seu gerenciamento de riscos nas organizações é a diversificação da produção e/ou das atividades. Entretanto, no contexto cooperativista, essa estratégia não é facilmente aplicável, pois, as cooperativas não possuem a mesma flexibilidade de empresas mercantis para efetuar mudanças em seu portfólio.

Quanto aos riscos estratégicos, Santos (2002) destaca dez fatores cujos riscos podem ser identificados, sendo eles, riscos político-legais, econômicos, demográficos, naturais, tecnológicos, sociais, de fornecedores, de clientes, da concorrência e da diversificação de produtos.

Os riscos político-legais abordam fatores relacionados à legislação e à política institucional a que estão expostos. A categoria de riscos econômicos aborda, de maneira generalizada, fatores da economia que interferem na organização. Riscos demográficos direcionam-se à concentração de pessoas e sua expectativa de vida. Riscos naturais advêm de fatores contingenciais e fatores climáticos. A categoria de riscos tecnológicos relaciona-se à evolução em informações e genética. Risco na esfera social aborda questões relacionadas à influência da organização da sociedade.

Riscos de fornecedores e de clientes vinculam-se à maneira com que a organização age quanto à negociação de seus insumos e produtos. A categoria de riscos relacionada a concorrentes, aborda fatores de estratégia utilizados para aprimorar seu potencial competitivo, enquanto a categoria de diversificação aborda questões relativas aos produtos como fator de competitividade.

Contemplados os fatores de riscos estratégicos que são utilizados na investigação, a seção seguinte aborda a fundamentação e os fatores relacionados aos riscos financeiros.

2.2.2.3 Riscos Financeiros

Assim como em instituições mercantis, instituições vinculadas ao agronegócio também estão sujeitas ao custo do capital necessário ao financiamento de suas operações. As incertezas quanto às fontes de financiamento e as constantes mudanças de regulamentação são fontes adicionais de risco.

De acordo com o IBGC (2007), os riscos financeiros são aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. São riscos de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. O instituto destaca ainda que se incluem neste grupo operações no mercado de derivativos de *commodities*.

Riscos financeiros para corporações não financeiras consistem de mudanças inesperadas nas taxas de câmbio, taxas de juros e preços de *commodities* bem como na estrutura de capital adotada pelas organizações. Nesse sentido, a exposição ao risco financeiro

pode ser definida como a influência da variação de preços sobre os fluxos de caixa futuros da empresa. O valor da empresa é representado pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros, a exposição de preços financeiros e às mudanças de preços financeiros (JORION, 1990; WILLIAMSON, 2001).

O risco financeiro designa o risco de uma possível alteração futura numa ou mais taxas de juro, preços de instrumentos financeiros, preços de mercadorias, taxas de câmbio, índices de preços ou taxas, notações de crédito ou índices de crédito ou outra variável especificada (JORION, 2003).

O foco dos estudos empíricos existentes sobre a exposição ao risco financeiro tem sido justificado com o argumento de que o risco de taxa de câmbio representa uma importante fonte de risco, devido à sua maior volatilidade, quando comparado a outros preços financeiros (JORION, 1990). No entanto, uma comparação dos desvios-padrão dos vários preços financeiros (taxa de câmbio, taxa de juros e preços de commodities), revela que nos últimos anos taxas de juros e de exibição dos preços das *commodities* ainda possuem maior volatilidade do que a taxa de câmbio (BARTRAM, 2005).

Matias (2007) destaca que a gestão do risco financeiro tem fundamental importância na gestão das empresas. Segundo o autor, a adequada gestão de riscos financeiros permite às organizações agregar valor, reduzindo perdas e aumentando a lucratividade. Por tudo isto, empresas que possuem uma gestão diferenciada, como é o caso das cooperativas, precisam utilizar a gestão de riscos financeiros. De acordo com Crouhy et al. (2001), os riscos devem ser geridos de forma integrada, e destaca o risco financeiro como fator crucial.

Flores e De Gregori (2010) complementam que as cooperativas precisam encontrar formas de controle que contribuam para decisões mais acertadas, e destacam que gestão de riscos financeiros pode ser considerada uma importante ferramenta. Destacam ainda, que cooperativas apresentam comportamento conservador quando se trata de oportunidades de crescimento que ocasionem exposição ao risco. Denota-se, assim, a importância da mensuração dos riscos financeiros, permitindo a elas desenvolverem-se com segurança.

Dessa forma, este estudo utiliza-se dos preceitos abordados por Santos (2002) quanto aos critérios de avaliação de risco, tomando como base, variáveis relacionadas ao crédito, à liquidez, riscos legais e de mercado.

A variável crédito apresenta-se relacionada à condição que a organização sustenta no que tange à possibilidade de busca de valores monetários no mercado para alavancar sua atividade. A categoria liquidez é fator de estrutura financeira direcionada a evidenciar a condição financeira comparativamente às dívidas assumidas. Os riscos legais abordam

questões relativos a contratos e interferência governamental imposta pela legislação. Enquanto a categoria de riscos de mercado está relacionada às taxas de juros e valores negociáveis no mercado financeiro.

2.2.3 Avaliação e mensuração dos riscos

Todas as organizações, de alguma forma, apresentam algum risco em sua estrutura. Avalos (2009) destaca que o risco as afeta independentemente de seu tamanho, natureza e estrutura, afirmando que as consequências estruturais afetam o modo de sobrevivência, a concorrência e a qualidade dos produtos e serviços prestados. Fatores externos e internos influenciam os eventos que poderão ocorrer, e até que ponto os referidos eventos podem afetar os objetivos de uma organização. Embora alguns fatores sejam comuns às organizações, via de regra, os eventos resultantes são singulares em relação a uma determinada organização tendo em vista seus objetivos estabelecidos e decisões anteriores (COSO, 2004).

Para avaliação e mensuração do risco organizacional é necessário primeiramente a realização de um mapa de risco, onde constam os pontos chave da organização, interdependências com *stakeholders*, os objetivos e as ameaças que poderão ser enfrentadas no decorrer do processo (IBGC, 2007). Outros fatores são importantes para avaliação dos riscos, como por exemplo, a frequência com que os riscos se apresentam, probabilidades de acontecerem, o montante de perda, dentre outros.

Damodaran (2009) afirma que a identificação e a avaliação do risco envolvem lidar com números e estabelecer um valor para o risco, e que para chegar ao patamar que se encontra atualmente, esta mensuração passou por um longo processo de evolução que reflete por um lado avanços na estatística e na economia, e por outro lado, a disponibilidade de dados.

Avalos (2009) afirma, com relação à quantificação do risco, que nenhum risco deve ser considerado como impossível de ser medido, e apresenta um modelo para sua mensuração.

O modelo de mensuração de riscos de Avalos (2009) apresenta que a mensuração deve ser realizada conjuntamente com um auditor e um gestor, considerando os seguintes critérios:

- a) O impacto da área analisada quando não logra alcançar os objetivos da organização;
- b) A competência, a integridade e a suficiência do pessoal;

- c) A quantidade de ativos, liquidez ou o volume das transações;
- d) A complexidade ou a volatilidade das atividades;
- e) A suficiência dos controles internos na própria área;
- f) O grau de informatização dos sistemas existentes na área;

Cada critério deve ser quantificado em uma escala de 1 a 3, sendo 1 = risco baixo, 2 = risco médio e 3 = risco alto. A soma destes coeficientes de risco (Cr) deve ser aplicada na seguinte fórmula:

$$\text{Grau de Risco} = Cr * (P + I)$$

Onde:

Cr = Coeficiente de risco (soma das quantificações)

P = Probabilidade de ocorrência (1 = baixo; 2 = médio; 3 = alto)

I = Impacto na organização (1 = impacto baixo; 2 = impacto moderado; 3 = impacto crítico)

O modelo retorna valores entre 6 e 18, e denota que valores mais elevados devem deter maior atenção, visto que são riscos que podem atingir a organização com mais intensidade, ocasionando maiores prejuízos.

Contrário à concepção de Avalos (2009) que trata a mensuração dos riscos de forma quantitativa, o QSP – Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (2009) defende a tese da possibilidade da utilização da análise qualitativa nas seguintes situações:

- a) - Quando não é necessária precisão quantitativa;
- b) - Para realizar uma avaliação inicial dos riscos, antes de uma análise posterior mais detalhada;
- c) - Quando o nível de risco não justifica o tempo e os recursos necessários para a realização de uma análise numérica; ou:
- d) - Quando dados numéricos não estão disponíveis ou são inadequados para uma análise mais quantitativa (QSP, 2007, p.33).

Salles Júnior et al. (2009) afirmam que a utilização da abordagem qualitativa de riscos busca qualificar a importância e a prioridade do risco, enquanto a abordagem quantitativa de riscos busca quantificar o impacto dos riscos nos resultados de projeto.

No que tange ao alcance da rentabilidade almejada e o controle efetivo dos riscos inerentes à atividade, Beuren e Zonatto (2010) destacam que a gestão organizacional deve estar focada no alcance dos objetivos, no monitoramento das atividades e na identificação de novas oportunidades e ou ameaças (riscos) em que estão expostas. Elzahar e Hussainey (2012) destacam que esse comportamento é mais comum para grandes empresas.

Neste contexto, a ISO 31000 (2009) expõe que a avaliação do risco é o processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o

risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável, e que o método a ser utilizado deve ser o que mais se adequa à organização, independentemente de ser qualitativo ou quantitativo.

De maneira geral, a abordagem da gestão de risco, suas categorias e formas de avaliação, vêm sendo discutida pelos autores no decorrer dos últimos anos. Alguns relacionam fatores de risco aos processos organizacionais, outros à maneira como as organizações são geridas, enquanto outros abordam sua relação com desempenho nas organizações. Assim, a seção seguinte aborda a revisão sobre o desempenho e como se relaciona com risco nas organizações.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A mensuração do desempenho organizacional vem cada vez mais tornando-se vital para a estratégia de uma organização, pois a partir dessa mensuração é possível verificar se a organização está no rumo do futuro almejado. Diante da acirrada competitividade a qual as organizações estão expostas, alinhar os indicadores estratégicos de cada área aos indicadores corporativos tem grande importância, visto que uma área poderá afetar o desempenho macro da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

O desenvolvimento de modelos de medição de desempenho organizacional há tempos vem sendo alvo de pesquisas acadêmicas e da literatura internacional. Mensurar o desempenho organizacional com base nos objetivos estratégicos passou a servir de base para as empresas medirem sua *performance* (DA HORA; VIERA, 2008). De acordo com Corrêa (1986), a avaliação de desempenho deve ter como objeto a característica de integrar-se com as demais atividades da empresa.

No contexto organizacional, a mensuração do desempenho resulta no processo de quantificar a eficácia e a eficiência, por meio de métricas e indicadores de desempenho, atendendo respectivamente, o escopo da estrutura metodológica da aplicação realizada, qualitativa ou quantitativamente. Dentre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho organizacional pode-se elencar: (i) possibilidade de realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos (*benchmarking*); (ii) poder demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos; (iii) poder verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas (LUITZ; REBELATO, 2003).

Koontz e O'Donnell (1969) destacam outras razões para que se tenha um controle do desempenho nas organizações. Em primeiro lugar, o desempenho organizacional deve ser

amparado por objetivos da empresa ou de suas divisões, assim como o planejamento geral. Em segundo lugar, a descentralização da autoridade cria unidades semiautônomas, e estas têm que ser submetidas pelo menos a controles gerais, para evitar o caos que resultaria da autonomia completa. E em terceiro lugar, os controles gerais permitem medir o esforço total do administrador numa área integrada, em vez de medir somente partes desse.

Venkatraman e Ramanujan (1986) destacam que o desempenho organizacional é um dos pontos chave para pesquisas ligadas a estratégias fortalecendo estudos ao encontro de implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações com fulcro na sua operacionalização. Dessa forma, as estratégias organizacionais poderão ser mais bem definidas quando os objetivos, missão, metas e a maneira que os recursos são utilizados, são apresentados de forma clara e objetiva, possibilitando melhorias na mensuração do desempenho.

De acordo com Ahmed, Yang e Dale (2003), tratando da utilidade dos controles de desempenho, quando a organização avalia seu desempenho poderá determinar melhor o nível de alcance dos seus objetivos e detectar áreas que estejam precisando de maior atenção.

Diante das razões apresentadas e adicionando às transformações econômicas, culturais, tecnológicas, políticas e sociais, que o mundo vem necessitando, a competitividade entre as organizações faz com que busquem novas e eficazes metodologias voltadas à melhora na produção e na qualidade de serviços prestados. Nesse sentido, Almeida, Marçal e Kovalski (2004) destacam que a avaliação de desempenho organizacional tornou-se pauta importante dos dirigentes empresariais, auxiliando as empresas a identificar as atividades que agregam valor aos produtos e serviços ofertados, comparar o desempenho com as concorrentes, além de rever as estratégias organizacionais de curto, médio e longo prazo.

2.3.1 Evolução do Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho organizacional vem evoluindo no decorrer do tempo. Figueiredo et al. (2005) apresentam uma divisão em três diferentes etapas que permitem uma melhor compreensão desta trajetória. A primeira etapa é originária do surgimento das primeiras práticas de contabilidade, que visavam o controle do processo produtivo, que inicia no século XIV e finda em meados do século XIX. A segunda etapa inicia quando a medição de desempenho passa a contemplar o ciclo de planejamento e controle das organizações, cujo período compreende toda a década de 1980. E a terceira tem seu início com o surgimento dos novos modelos de avaliação de desempenho organizacional, com base em múltiplas

dimensões de desempenho, cujo marco é datado do final da década de 1980 e encontra-se em vigor até os dias de hoje.

Os primeiros estudos utilizavam como base indicadores unicamente financeiros. Porém, nas últimas décadas, os indicadores de desempenho passaram a exigir maior abrangência de aplicação. Medir o desempenho organizacional somente por meio de indicadores financeiros causava diversas confusões, e muitas vezes estes indicadores não refletiam o real desempenho da organização. Ghalayini e Noble (1996) dizem que há muitas limitações nos modelos de medição de *performance* tradicionais focados em dados financeiros.

As teorias que envolvem o desempenho já contam com pelo menos dez fatores que o influenciam, sendo eles: capacidade de inovação (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993; DREW, 1993), comercialização de novos produtos e processos (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001), desempenho financeiro (CHAKRAVARTHY, 1986; DREW, 1993), desempenho de mercado (CHAKRAVARTHY, 1986; DREW, 1993), desenvolvimento de pessoas, planejamento futuro (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001), sucesso global, taxa de crescimento e volume de negócios, (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993; DREW, 1993), como pode ser visualizado nas informações apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Variáveis associadas ao desempenho organizacional

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	AUTORES											
		Akroush e Al-Mohammad (2010)	Chakravarty (1986)	Choi e Lee (2003)	Cho, Zheng e Su (2007)	Deshpande, Far e Webster (1993)	Drew (1993)	Germain, Droge e Christen (2001)	Gold, Malhotra e Segars (2001)	Maltz (2005)	Mills e Smith (2011)	Kruger e Johnson (2011)	Tseng (2010)
Capacidade de Inovação	Capacidade de inovação	X		X		X	X		X		X		X
Comercialização de novos produtos	Rápida comercialização de novos produtos, qualidade do processo de desenvolvimento de novos produtos	X							X	X	X		
Desempenho de processos	Coordenação dos esforços, redução da redundância de informação e conhecimento	X							X	X	X		
Desempenho financeiro	Desempenho nas vendas / crescimento de receita / liquidez / rendimento das ações / Rentabilidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desempenho de mercado	<i>Market share</i> , capacidade de resposta às mudanças do	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	AUTORES											
		Akroush e Al-Mohammad (2010)	Chakravarthy (1986)	Choi e Lee (2003)	Cho, Zheng e Su (2007)	Deshpande, Far e Webster (1993)	Drew (1993)	Germain, Droge e Christen (2001)	Gold, Malhotra e Segars (2001)	Maltz (2005)	Mills e Smith (2011)	Kruger e Johnson (2011)	Tseng (2010)
	mercado, satisfação e retenção do cliente												
Desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento dos funcionários									X		X	X
Planejamento futuro	Antecipar surpresas / antecipar mudanças no ambiente externo	X								X	X	X	
Sucesso global	Sucesso geral em comparação com seus principais concorrentes			X	X	X	X						X
Taxa de Crescimento	Taxa de crescimento, crescimento sustentado			X		X	X	X				X	X
Volume de negócios	Tamanho da empresa e volume de negócios			X		X	X						X

Fonte: Nodari (2013, p.43).

No Quadro 5 observa-se as principais variáveis associadas ao desempenho das organizações. Traz ainda o descritivo de cada uma das variáveis e os respectivos autores basilares.

Assim como apresentado por Nodari (2013), outros autores apresentam outro viés sobre a inserção de variáveis para medir o desempenho. O acompanhamento de desempenho através de indicadores financeiros foi aos poucos sendo substituído por métodos de gerenciamento baseado em valores (*value-based management*), a partir de meados da década de 80, para que se pudesse avaliar o retorno em investimento de médio e longo prazo (GARY, 2002).

Mayfield (1997) destaca em seus estudos que gerenciamento do valor econômico é o melhor indicador de desempenho organizacional, pois possibilita à alta gestão avaliar o nível de harmonia entre as operações e as decisões estratégicas de investimento. No entanto, Kaplan e Norton (1996) iniciaram uma nova era em relação a desempenho organizacional ao lançarem a ideia de indicadores balanceados, ou seja, que os indicadores sejam colhidos em várias partes da organização (NEELY, 2000).

A seção seguinte aborda fundamentos da importância da avaliação no desempenho das organizações.

2.3.2 Avaliação do Desempenho Organizacional

A implantação de uma ferramenta de gestão capaz de avaliar e monitorar o desempenho organizacional mostra-se como uma importante estratégia frente à conquista de uma vantagem competitiva. A avaliação de desempenho organizacional tem como um de seus principais objetivos, fornecer informações que facilitam o aprendizado organizacional que passa pelos monitoramentos individuais e da própria empresa em relação aos seus resultados (CASADO, 2012).

Para Beuren (2000), é necessário que exista um sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização. A autora destaca ainda que o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite a informação relativa ao desempenho fluir pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais.

Kennerley e Neely (2002) e Silva (2005) afirmam que este tipo de avaliação pode ser entendido como o conjunto de pessoas, ferramentas, métodos e indicadores financeiros e não financeiros formatados para coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários (*stakeholders*).

Tilles (1963 *apud* CERTO; PETER, 1993), ressalta que cinco questões devem ser respondidas para uma correta avaliação do desempenho de uma organização, no que se refere à consecução da estratégia proposta. Estas questões são:

- a) A estratégia organizacional é consistente internamente? As várias estratégias devem ter relacionamentos com sinergias positivas, e não conflituosas;
- b) A estratégia organizacional é consistente com seu ambiente? As várias estratégias devem estar consistentes com as variáveis ambientais;
- c) A estratégia organizacional é apropriada em vista dos recursos organizacionais? Sem os recursos necessários não é possível a consecução de nenhuma estratégia;
- d) A estratégia organizacional é muito arriscada? Qual o grau de risco que a estratégia acarreta e quais os recursos exigidos que estarão envolvidos?
- e) A duração da estratégia é apropriada? O tempo alocado é apropriado para a execução da estratégia? Ela é realista para o prazo determinado?

Chakravarthy (1986) traz em seus estudos que as medidas financeiras como a lucratividade e o retorno sobre os investimentos não são capazes de distinguir as diferenças de desempenho entre as empresas, principalmente quando envolvem pesquisas realizadas com empresas de setores distintos. A fim de considerar as medidas financeiras e incluir as não

financeiras, Maltz, Shenhar e Reilly (2003) propõem cinco índices para avaliar o desempenho organizacional:

- a) Medidas financeiras - representam a abordagem tradicional para o sucesso organizacional. Inclui medidas como vendas, lucros, ou retorno do investimento;
- b) Cliente / Mercado - representam o relacionamento entre uma organização e seus clientes;
- c) Processos - refletem a eficiência organizacional e visão de melhoria;
- d) Pessoas - reconhecem o papel crítico das partes interessadas no sucesso organizacional;
- e) Preparação para o futuro - representa as competências relacionadas ao planejamento estratégico.

Para que fosse possível avaliar e gerir o desempenho, diversos modelos foram elaborados e testados em pesquisas e estudos, bem como aplicados nas organizações nos últimos anos, como pode ser verificado na sequência.

2.3.3 Modelos de Mensuração de Desempenho

Os mais influentes modelos de mensuração datam de meados da década de 1950. Os estudos de Martindell (1950) foram precursores e a partir de então, diversos autores buscaram aprimorar e criar novos modelos a fim de atender às necessidades das organizações. Na sequência, Drucker (1950) evidenciou em seus estudos fatores mais direcionados à operação e às estratégias empresariais.

A partir de então, diversos modelos de avaliação de desempenho vieram sendo elaborados e aplicados em instituições. O Quadro 6 apresenta 12 modelos conhecidos e validados empiricamente.

Quadro 6 – Modelos de avaliação de desempenho

Modelo	Variáveis de mensuração de desempenho	Autores (ano)
Modelo de Martindell	<ul style="list-style-type: none"> · Função econômica · Estrutura Organizacional · Saúde da rentabilidade · Justiça para com os acionistas · Pesquisa e Desenvolvimento · Análise da direção · Políticas fiscais · Eficiência na produção · Vigor das vendas · Avaliação dos executivos 	Martindell (1950)

Modelo	Variáveis de mensuração de desempenho	Autores (ano)
Modelo de Administração por Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> · Posição de Mercado · Inovação · Produtividade · Recursos Financeiros · Rentabilidade · Desenvolvimento dos Gerentes · Desenvolvimento dos Empregados · Responsabilidade Pública 	Drucker (1954)
Modelo de Áreas-chave de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> · Lucratividade · Posição de Mercado · Produtividade · Liderança do Produto · Desenvolvimento do Pessoal · Atitude dos Empregados · Responsabilidade Pública · Equilíbrio de objetivos de curto e longo prazo 	Koontz e O'Donnell (1969)
Modelo de Buchele	<ul style="list-style-type: none"> · Análise da Força Competitiva · Análise dos Departamentos Principais · Análise financeira · Análise da Administração de Cúpula 	Buchele (1971)
Análises Econômicas e Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> · Indicadores Contábeis; · Indicadores de Custo (ROE e ROIA); · Indicadores Econômicos e Financeiros (liquidez, atividade e rentabilidade); · Valor Econômico Adicionado; 	Hopwood (1972) Venkatraman e Ramanujan (1986) Iudícibus (1993) Assaf Neto (2001) Matarazzo (2003) Gitman e Madura (2005)
Modelo MADE-O	<ul style="list-style-type: none"> · Potencialidade Gerencial · Recursos Humanos · Infraestrutura Técnica · Satisfação dos Usuários · Inovação Tecnológica · Ambiente · Processos Operacionais · Benefícios Sociais · Clima Organizacional · Econômicos e Financeiro 	Corrêa (1986)
Modelo SMART	<ul style="list-style-type: none"> · Visão · Medidas de Mercado · Medidas Financeiras · Satisfação do Consumidor · Flexibilidade · Produtividade · Qualidade · Entrega · Tempo de Processo · Custo 	Cross e Lynch (1988)
Modelo <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> · Finanças · Clientes · Processos Internos · Aprendizado e Crescimento 	Kaplan e Norton (1997)

Modelo	Variáveis de mensuração de desempenho	Autores (ano)
Modelo <i>Scandia Navigator</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Foco Financeiro · Foco no Cliente · Foco na Renovação e no desenvolvimento · Foco no Processo · Foco Humano · Capital Intelectual 	Edwisson e Malone (1997)
Modelo Prisma do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> · Satisfação dos <i>Stakeholders</i> · Capacidades · Processos · Estratégias · Contribuição dos <i>Stakeholders</i> 	Neely e Adams (2000)
Modelo SIGMA	<ul style="list-style-type: none"> · Sustentabilidade · <i>Stakeholder</i> · Processos Internos · Aprendizado e Crescimento 	SIGMA (2003)
Modelo da Administração Total	<ul style="list-style-type: none"> · Liderança · Estratégia · Políticas · Parcerias e Recursos · Processos · Resultados do desempenho · Informação e Conhecimento · Pessoas · Clientes · Sociedade · Mercado · Organização e Operação · Educação 	Hourneaux Jr.(2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Dentre os modelos apresentados, o *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (PATON et al. 2000; FORTE, 2012; EBERLE; COLAUTO, 2015; SILVA; TEJEDOR; TEJEDOR, 2014; DIAS; LIMA; ROSA, 2014; FREZATTI et al. 2014).

Neste sentido, a perspectiva de transformar a estratégia em ação, operacionalizando as decisões de longo prazo, se constitui em algo relevante dentro do universo empresarial, sendo importante o alinhamento entre a estratégia e o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996; NEELY; AUSTIN, 2000)

A base do BSC, como proposto por Kaplan e Norton (1992), é justamente estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações por meio do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição balanceada de medidas, metas, objetivos e requisitos para essa finalidade.

O que difere o BSC de outros sistemas de gestão estratégica é o fato de este levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que atingem todos os níveis organizacionais que, por sua vez, são eficientes para comunicar e promover o

comprometimento geral dos colaboradores com a estratégia das empresas (PRIETO; CARVALHO, 2009). Beuren e Salla (2014) afirmam que a utilização deste modelo possibilita a correção de discrepâncias em análises quando se trata de gerenciamento por meio de medidas, neutralizando impactos negativos no resultado.

O BSC é composto de quatro fatores de mensuração de desempenho, quais são, a perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado/crescimento. Esse conjunto de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada. A perspectiva financeira define como a empresa é vista pelos acionistas.

Os indicadores de desempenho financeiros mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão efetivamente contribuindo para a melhoria dos resultados (KAPLAN; NORTON, 2004), e são relevantes por medir as consequências econômicas das ações tomadas no passado e indicarem se a estratégia organizacional, sua implementação e execução estão contribuindo para o crescimento da empresa. Os objetivos da perspectiva financeira servem de premissa para os objetivos das demais perspectivas, uma vez que representam o interesse dos acionistas.

A perspectiva dos clientes indica como a empresa quer que seus clientes a vejam. A missão de muitas empresas tem seu foco nos clientes, o que indica que o desempenho destas sobre o ponto de vista dos clientes tornou-se prioridade para a alta administração (KAPLAN; NORTON, 2004). Toda estratégia deve começar pelo cliente, pois é a partir dele e de suas necessidades que a empresa sobrevive, esforçando-se para melhorar sob o ponto de vista dos consumidores (STERN; STALK JR., 2002).

Na perspectiva dos processos internos, são reconhecidos aqueles processos em que a organização deve ser excelente. Segundo Kaplan e Norton (2004), os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação dos clientes. Por conseguinte, as empresas devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a liderança contínua de mercado.

Por fim, a capacidade da organização de inovar, melhorar, aprender e crescer se relaciona diretamente com seu valor. Esta perspectiva oferece a base para todas as outras, pois é a partir da geração de conhecimento dos funcionários que o BSC propõe alcançar um diferencial competitivo para a empresa (PENHA, 2008). Niven (2005) afirma que o foco dessa perspectiva está em oferecer as ferramentas essenciais ao desenvolvimento das tarefas, indo além de treinamento e competências exigidas. Essa perspectiva trata da qualidade dos

sistemas de informação, da capacitação dos funcionários e do alinhamento organizacional – o patrimônio humano e material da empresa.

A efetividade dos objetivos estabelecidos nos níveis superiores (financeiros, clientes e processos internos) somente ocorrerá se a infraestrutura necessária estiver pronta e preparada para seu cumprimento (RUAS, 2003). Rocha, Beuren e Hein (2012) analisaram a rentabilidade de empresas na Bovespa e evidenciaram que há diferença nos resultados de empresas que utilizam indicadores de desempenho financeiros e não financeiros comparativamente as que somente utilizam indicadores de desempenho financeiros.

Partindo da premissa apresentada por estes autores, esta pesquisa também utiliza o BSC e suas variáveis como unidade de mensuração de desempenho. Sua aplicação poderá ser evidenciada no método de pesquisa apresentado em seção específica neste estudo.

2.4 COOPERATIVISMO

As raízes do cooperativismo podem ser encontradas na antiguidade, especificamente na antiga Babilônia, Grécia e Roma, que apresentaram características de cooperação. No entanto, a história do cooperativismo só se difundiu anos mais tarde, tendo como principal influência a Revolução Industrial (PEREIRA, 1995).

No Brasil, as primeiras cooperativas surgiram no fim do século XVIII em razão das condições econômicas e sociais que a época vinha apresentando. A Constituição de 1891, já assegurava a liberdade de associação, contudo, a crise estrutural do fim do Império e começo da República tornou o ambiente mais favorável às associações (DAVID, 1996).

Neste período, as cooperativas ainda atuavam sem regulamentação específica, porém o advento da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, instituiu o regime jurídico de sociedades cooperativas, e desde então cada vez mais estas sociedades vêm se fortalecendo e se estruturando no mercado (BRASIL, 1971). A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão máximo de representação das cooperativas no país. Criada em 1969, a entidade substituiu a Associação Brasileira de Cooperativas (ABCCOP) e a União Nacional de Cooperativas (UNASCO). Quanto às atribuições, a OCB é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. É de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas (PANZUTTI, 1997).

2.4.1 Contextualização do cooperativismo

As sociedades, ao longo do tempo, têm buscado alternativas de sobrevivência e a cooperação surgiu na medida em que seus membros cooperassem entre si. Posteriormente, vieram sociedades de exploração, hierarquicamente diferenciadas, em que a colaboração produtiva se projetava como fator de enriquecimento de uma parte da sociedade à custa da outra (PINHO, 1962).

No entanto, a manutenção das organizações no mercado deve ser analisada. Bateman e Snell (1998) afirmam que a sobrevivência empresarial, o equilíbrio patrimonial e a expansão das atividades cooperativas são alguns fatores resultantes dos atos administrativos que, por via de consequência, contribuem para o desempenho favorável, ou não, das cooperativas, a tal ponto de exigir conhecimento e planejamento dos gestores para alcançar os objetivos traçados.

O cooperativismo também busca aperfeiçoamento do capitalismo por intermédio da cooperação e, com isso, reduzir os impactos sociais do processo de avanço da acumulação capitalista. A cooperação instituiu-se como eixo deste novo conjunto de organizações que intervieram na atividade econômica, gerando um tipo particular de empresa, estruturadas com base na cooperação entre os seus membros (GONÇALVES, 1987).

Para Pinho (1986), as cooperativas têm como objetivo econômico atingir a eficácia que engloba os conceitos de produtividade, eficácia e bem-estar do cooperado. O desempenho em cooperativas destaca-se principalmente na esfera da produtividade, haja vista que as sobras serão distribuídas em função de seu volume. O desempenho está implícito, devendo ser visto e medido sob o enfoque da produtividade, entendido como articulação das variáveis, investimento, material e mão de obra (SANTOS, 1986).

No entanto, foi a partir da década de 1990, que emergiram novos interesses pelas sociedades cooperativas, com suas características e peculiaridades. Sendo assim, proliferou a investigação por meio da reflexão de diversos estudos, como o de Pedrozo (1993), Silva (1994), Cook (1995), Farina (1999), Bialoskorski Neto (2002), Zylbersztajn (2002), Galerani (2003), entre outros.

Bialoskorski Neto (2002) destaca que a cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando à realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização. Segundo Perius (2010, p.

12) “o cooperativismo [também] é uma excelente resposta às crises e se afirma em períodos de dificuldades econômicas, pois nasce das necessidades humanas”.

A respeito da gestão da cooperativa, Crúzio (2005) entende que deve ser pautada no planejamento e na divisão do trabalho, níveis de hierarquia vertical e horizontal, estrutura de funções, cargos e atividades sincronizadas com os objetivos da organização.

O cooperativismo possui importância significativa na economia brasileira, sendo um sistema capaz de alinhar as necessidades organizacionais com a sustentabilidade, devido aos seus princípios universais de origem e de evolução (MATOS; NINAUT, 2007). A essência de fenômenos cooperativistas originou-se da cooperação entre indivíduos que buscam algum benefício. Estas ações coletivas estiveram desde sempre presente nas sociedades humanas.

As organizações cooperativas recebem tratamento diferenciado (BENATO, 1997; ABRANTES, 2004) comparativamente às demais empresas mercantis, mesmo tendo a mesma finalidade. Gawlak (2007) destaca que cooperativa é um tipo de organização em que os associados são, ao mesmo tempo, donos, clientes e fornecedores. Este e outros fatores que diferenciam as cooperativas de empresas mercantis são evidenciados no Quadro 7.

Quadro 7 – Diferenças entre cooperativas e empresas mercantis

Características	Cooperativas	Empresas Mercantis
Formação da Sociedade	Pessoas	Capital
Tomada de Decisão	Voto Iguatário	Voto Proporcional ao Capital
Destino dos Resultados	Retorno aos Associados	Retorno aos Investidores
Denominação do Resultado	Sobra	Lucro
Qtde. de Proprietários com poder	Grande	Pequeno
Cliente	Consumidor e Proprietário	Apenas Consumidor
Resultados negativos	Não sujeitas à falência	Sujeitas à falência

Fonte: Pedrozo (1993).

Verifica-se no Quadro 7, que as cooperativas possuem características organizacionais diferenciadas, cujo sócio é a pessoa mais importante de todo o Sistema Cooperativista, e é para ele que a cooperativa existe, enquanto em empresas mercantis, estas características estão direcionadas aos anseios dos sócios.

Pela Lei 5.674/71, vinte pessoas ou mais podem constituir uma cooperativa singular, considerada de primeiro grau, em qualquer segmento, ou seja, em qualquer atividade humana. Nela, cada sócio pode votar e ser votado, tendo direito a um voto, independente do número de quotas-partes, para eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Três ou mais cooperativas singulares podem constituir uma Central ou uma Federação de Cooperativas, consideradas de segundo grau.

De acordo com o relatório anual da OCB (2014) tem no país 6.827 cooperativas em atuação, beneficiando mais de 11,5 milhões de pessoas. A distribuição em cada ramo de atividade pode ser visualizada da Tabela 2.

Tabela 2 – Panorama cooperativista no Brasil em 2014

Ramo de Atividades	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.597	1.015.956	164.320
Consumo	122	2.841.666	13.820
Crédito	1.034	5.725.580	39.396
Educacional	300	61.659	4.286
Especial	6	247	7
Habitacional	220	120.980	1.038
Infraestrutura	130	934.892	6.496
Mineral	86	87.190	187
Produção	253	11.600	3.387
Saúde	849	264.597	92.139
Trabalho	977	226.848	1.929
Transporte	1.228	140.151	11.862
Turismo e Lazer	25	1.696	18
TOTAL	6.827	11.563.427	337.793

Fonte: OCB (2014).

No estado de Santa Catarina, a responsabilidade de representar os ramos de atividades cooperativistas cabe à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), que por determinação estatutária, também presta serviços necessários ao desempenho e desenvolvimento das cooperativas de todos os segmentos no estado de Santa Catarina. A Tabela 3 apresenta um panorama da evolução das cooperativas no estado de Santa Catarina no período de 2008 a 2014.

Tabela 3 – Panorama de atuação das cooperativas em Santa Catarina de 2008 a 2014

Ano	Cooperativas Ativas	Cooperados	Funcionários
2008	265	858.671	29.924
2009	257	1.007.496	31.886
2010	262	1.130.583	34.606
2011	261	1.259.240	38.161
2012	263	1.453.626	42.962
2013	254	1.625.873	49.406
2014	253	1.755.858	52.157

Fonte: Ocesc (2015)

No período de 2008 a 2014 a atuação de cooperativas ativas em Santa Catarina manteve-se relativamente estável, reduzindo de 265 cooperativas em 2008 para 253 em 2014. Já a atuação de cooperados e o quadro funcional teve grande evolução, apresentando índice de aumento de 2008 para 2014 de 105%, quanto aos cooperados e de 75% em relação ao quadro funcional.

2.4.2 Riscos no cooperativismo agroindustrial

A busca na formação de cooperativas reside na procura do aumento do poder de barganha e na diminuição dos riscos dos empreendimentos dos cooperados, escoltada pela possibilidade de integração aos mercados (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Contudo, assim como em outras empresas organizações, as cooperativas agroindustriais além de operarem em um ambiente que é intrinsecamente afanoso, também estão expostas a altos graus de riscos organizacionais.

Nas cooperativas agroindustriais os recursos socioeconômicos devem ser instalados de forma alinhada aos objetivos cooperativistas. Surge, então, a preocupação em adaptar os objetivos econômicos com a doutrina cooperativista (MOREIRA, et al. 2012).

Dado o grande número de atividades que as cooperativas praticam, os riscos que incidem em suas operações são de vários tipos e ocorrem de diversas formas. Além do mais, no Brasil as cooperativas são consideradas organizações que possuem funções sociais e, apesar de ser um pré-requisito ao desempenho social, o desempenho econômico nem sempre é priorizado, aumentando assim a incidência de riscos financeiros (MANFREDO; RICHARDS, 2007).

Segundo Antonialli (2000), o grande desafio das cooperativas é conseguir equilibrar os interesses econômico, social e político dos seus membros. Cada interesse apresenta fundamento e deve ser apreciado na gestão organizacional. A incapacidade da cooperativa em equilibrar esses interesses pode levar à falta de competitividade e a situações gerenciais complexas.

Moreira (2009) expõe quatro fundamentos relacionados ao risco, dentre eles, o risco operacional, o risco estratégico, o risco legal e o risco financeiro. Adiciona ainda variáveis que interferem no processo de gestão, como risco de produção, de mercado e institucionais. No entanto, estas variáveis não contemplam todos os fatores de risco associados às cooperativas, fator que contribuiu para consolidar a realização desta pesquisa.

Apesar das organizações apresentarem baixos níveis de evidenciação desses riscos (FERNANDES; SILVA; SANTOS, 2008), verifica-se que a adequada gestão de riscos pode melhorar o desempenho da cooperativa (MANFREDO; RICHARDS, 2007). No entanto, esse processo ainda carece de estudos e análises mais direcionadas ao setor. Moreira (2009) fundamenta que a avaliação empírica de alguns pressupostos que são sustentados pela teoria cooperativista, tais como a função social e a influência da doutrina cooperativista nas decisões econômicas, com vistas a aumentar o desempenho, sustenta a teoria de que os riscos podem contribuir com o desempenho se forem controlados.

Flores e De Gregori (2011) evidenciaram que as cooperativas ainda demonstram um comportamento conservador, pois em algumas situações deixam de investir ou incentivar a produção devido aos riscos incorridos nas transações, principalmente financeiras. Verificaram ainda que elas não apresentam nenhum controle específico para os riscos do negócio, ou seja, a gestão de riscos ainda não é trabalhada com ênfase pelas cooperativas agropecuárias.

Todavia, os membros das cooperativas normalmente não têm consciência dos riscos a que a cooperativa está sujeita (ZEULI, 1999). Destaca ainda que em razão disto, desconhecem dos riscos de perdas financeiras a que estão sujeitos, e por conta disso objetiva-se uma melhor gestão dos riscos nas cooperativas.

Diante do exposto sobre riscos relacionados às cooperativas agroindustriais, bem como o embasamento teórico apresentado sobre a Teoria Contingencial e desempenho organizacional, conclui-se esta seção, e inicia-se na próxima a metodologia utilizada nesta investigação a fim de atender ao objetivo preconizado.

2.5 ESTUDOS ANTERIORES

O universo do estudo consistiu de pesquisas realizadas nas bases de dados da SPELL, EBSCO e *Science Direct*, tomando como descritores o risco (operacional, estratégico e financeiro), desempenho organizacional, Teoria Contingencial e, cooperativas. Dessa forma, esta seção apresenta estudos anteriores que realizaram pesquisas empíricas relacionando pelo menos dois descritores para a pesquisa, conforme pode ser visualizado no Quadro 8.

Quadro 8 – Quadro resumo de estudos anteriores

Autor (Ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Jorion (1990)	Examinar a exposição das multinacionais norte-americanas ao risco financeiro	Estudo quantitativo com análise de documentos	A relação entre retornos e o valor do dólar é positivamente relacionado com a percentagem de operações estrangeiras das multinacionais norte-americanas
Santos (2002)	Explicar a classificação dos riscos, apontando o quanto podem afetar o ambiente organizacional.	Pesquisa documental e teórica que aborda a relação dos riscos com o ambiente.	Classifica fatores endógenos e exógenos permitindo compreender o comportamento de cada componente de risco e onde pode afetar a organização.
Trapp e Corrar (2004)	Analisar a avaliação e gerenciamento do risco operacional em uma instituição financeira nacional de grande porte.	Estudo de caso realizado em uma instituição financeira.	Identificou que a instituição pesquisada, se encontrava em estágio intermediário na administração dos riscos operacionais, contudo, desenvolveu técnicas e processos para se adequar às exigências dos órgãos supervisores, quanto para a melhoria dos resultados
Manfredo e Richards (2007)	Avaliar a relação dos riscos com desempenho em cooperativas	Estudo quantitativos em cooperativas norte-americanas.	Evidenciaram que a adoção de algumas medidas a fim de mitigar os riscos estratégicos em cooperativas afeta no seu desempenho.
Guimarães et al. (2009)	Analisar a importância da Controladoria como apoio à gestão de riscos em empresas não financeiras, na percepção de gestores de riscos e <i>controllers</i> ;	Pesquisa de campo junto às empresas não financeiras listadas na Bovespa. A pesquisa foi conduzida por meio de questionários aos gestores de risco.	Evidenciaram que a Controladoria fornece suporte à gestão de riscos por meio de informações que contribuem para a mitigação dos riscos nas empresas não financeiras
Torres et al. (2009)	Analisar as práticas de gerenciamento dos riscos e análise do desempenho financeiro dos dois maiores fundos de pensão em Pernambuco (Fachesf e Celpos)	Estudo exploratório com duas instituições e pesquisa documental	A pesquisa evidenciou que dois fundos de pensão distintos adotam práticas de mitigação dos riscos, mas diferem na sua sistematização.
Moreira (2009)	Discutir a gestão dos riscos do agronegócio sob a perspectiva das cooperativas agroindustriais, com ênfase nos riscos de mercado.	Análise quantitativa, com base em documentos.	Identificou-se que a avaliação empírica de alguns pressupostos são sustentados pela teoria cooperativista, tais como a função social e a influência da doutrina cooperativista nas decisões econômicas sobre produção e diversificação.
Aguiar (2010)	Examinar o fenômeno do risco em organizações e cadeias de suprimentos	Estudo multicase do tipo levantamento (<i>survey</i>) e revisão bibliográfica	Evidenciou que os principais fatores de risco são relacionados à globalização, ao ambiente concorrencial, à estrutura e à cadeia de suprimentos.

Autor (Ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Flores e De Gregori (2010)	Analisar como as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul mensuram o risco financeiro e percebem a gestão de riscos.	Pesquisa quantitativa e descritivo, do tipo survey com coleta de dados por meio de questionário.	Evidenciou-se que em relação à gestão de riscos, as cooperativas ainda demonstram um comportamento conservador, pois em algumas situações deixam de investir ou incentivar a produção devido aos riscos incorridos nas transações, principalmente financeiras.
Custódio e Silva (2010)	Entender como surgem e quais são os riscos provenientes da formulação da estratégia competitiva na pequena empresa sob a perspectiva da exploração das forças de mercado em detrimento da perspectiva das competências dinâmicas	Estudo de caso com aplicação de entrevistas	Identificaram que a principal perspectiva adotada para formulação da estratégia competitiva da pequena empresa são as forças de mercado.
Costa e Fajardo (2011)	Explorar o impacto que a ferramenta de gerenciamento de riscos promove no desempenho dos processos de gestão das Unidades Jurisdicionadas da Marinha do Brasil.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Evidenciam como fatores relevantes relacionados às estratégias da organização a insuficiência de pessoal e de material, as dificuldades para convocação de recursos humanos, a alta rotatividade de pessoal e o alto desgaste e grande obsolescência de alguns materiais utilizados.
Jorge e Augusto (2011)	Analisar se as práticas de gestão do risco estão associadas a menores níveis de risco.	Análise quantitativa, investigada por meio da metodologia <i>Seemingly Unrelated Regression</i>	Verificaram que a gestão do risco influencia, de fato, o nível de exposição ao risco financeiro, confirmando a existência de simultaneidade entre o nível de exposição ao risco e a decisão de empreender atividades de gestão do risco,
Borges (2011)	Explorar as abordagens qualitativas e quantitativas do gerenciamento e mensuração do risco operacional, buscando-se a integração dos modelos.	O estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa, do tipo exploratório e descritivo, envolvendo análise qualitativa e quantitativa.	Os resultados encontrados demonstraram a consistência necessária à integração aos respectivos processos do modelo de gerenciamento de risco.
Lima et al. (2013)	Investigar se as variáveis contábil-financeiras podem explicar o estágio do ciclo de vida das empresas de capital aberto.	Análise quantitativa em 1515 companhias listadas na Bovespa	Evidenciou-se que no estágio de crescimento e maturidade o poder explicativo das medidas de desempenho é maior do que das medidas de risco. Já no estágio de declínio, o poder explicativo das medidas de risco é significativamente maior.
Oliveira e Rocha (2013)	Identificar e avaliar os principais riscos operacionais no processo produtivo do setor automobilístico.	Pesquisa multicaseos, com utilização de questionários para coleta de dados.	O estudo possibilitou formar um quadro resumo com os principais riscos nas montadoras.

Autor (Ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Reske Filho (2014)	Identificar quais as possibilidades e as limitações de a gestão estratégica de risco apoiar a gestão da Rede Arrozeiras do Sul	Pesquisa qualitativa, estudo de caso, do tipo de avaliação e aplicação.	Os resultados permitiram apresentar um esboço de proposta para um modelo teórico, a fim de sistematizar riscos corporativos para uma Rede de Cooperação.
Aguiar, Tortato e Gonçalves (2014)	Identificar os riscos nas cadeias de suprimentos a partir da percepção dos gestores.	Pesquisa classificada como exploratória, sendo que para o alcance do objetivo, foi utilizada a revisão de literatura e questionário.	Os resultados apontam que os riscos relativos à estrutura organizacional e ambiente externo são os mais representativos para as empresas participantes da pesquisa.
Weber e Diehl (2014)	Analisar quais as ferramentas que auxiliam as empresas a conduzirem uma efetiva gestão de riscos operacionais.	Análise de conteúdo. Pesquisa documental.	Evidenciou-se a grande importância de uma efetiva gestão de riscos operacionais nas empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Jorion (1990) examinou a exposição das multinacionais norte-americanas ao risco financeiro. São apresentadas provas de que a relação entre retornos e as taxas de câmbio diferem sistematicamente entre multinacionais. Tendo em conta estes resultados, o estudo incide sobre os determinantes da exposição cambial. O co-movimento entre retornos e o valor do dólar é encontrado para ser positivamente relacionado com a percentagem de operações estrangeiras das multinacionais norte-americanas.

Santos (2002) apresenta nos estudos a segregação dos tipos de risco e apresenta variáveis organizacionais que impactam na sua gestão, dentre os mais relevantes, cita-se os riscos operacionais, estratégicos e financeiros. O autor classifica fatores endógenos e exógenos permitindo compreender o comportamento de cada componente de risco e onde pode afetar a organização.

Trapp e Corrar (2004) analisaram a avaliação e o gerenciamento do risco operacional, detectando os instrumentos de medida e análise, e o estágio de desenvolvimento quanto ao gerenciamento do risco operacional. O estudo de caso realizado pelos autores, possibilitou identificar que a instituição pesquisada se encontrava em estágio intermediário na administração dos riscos operacionais, contudo, desenvolveu técnicas e processos para se adequar às exigências dos órgãos supervisores, quanto para a melhoria dos resultados. Estes resultados foram possíveis em razão da utilização, por parte dos autores, de quatro variáveis de mensuração, a matriz de riscos e controle, auto avaliações por parte dos colaboradores, análise dos programas de *Compliance* e análise da gestão contábil da instituição.

Manfredo e Richards (2007) investigaram a relação dos riscos em cooperativas, e evidenciaram que a adoção de algumas medidas a fim de mitigar os riscos estratégicos em cooperativas afeta o seu desempenho, indicando a necessidade de avaliá-los para poder comparar sua evolução.

Guimarães et al. (2009) se propuseram analisar a importância da Controladoria como apoio à gestão de riscos em empresas não financeiras, na percepção de gestores de riscos e *controllers*. Para o alcance do objetivo proposto, os autores realizaram uma pesquisa de campo, e evidenciaram que a Controladoria fornece suporte à gestão de riscos por meio de informações que contribuem para a mitigação dos riscos nas empresas não financeiras.

Torres et al. (2009) investigaram as práticas de gerenciamento dos riscos e análise do desempenho financeiro dos dois maiores fundos de pensão em Pernambuco (Fachesf e Celpos), de acordo com a Secretaria de Previdência Complementar (SPC). A pesquisa evidenciou que ambos os fundos adotam práticas de mitigação dos riscos, mas diferem na sua sistematização. A Fachesf utiliza um modelo descentralizado, enquanto que a Celpos pratica um controle centralizado. Com relação ao desempenho financeiro, foi constatado que ambos adotam políticas conservadoras de aplicação dos recursos e obtiveram resultados financeiros acima da meta atuarial.

Os estudos de Moreira (2009) discutiram a gestão dos riscos do agronegócio sob a perspectiva das cooperativas agroindustriais, com ênfase nos riscos de mercado. Por meio de uma pesquisa descritiva e quantitativa, os resultados permitiram traçar um panorama da gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista. Além disso, o estudo contribuiu para o desenvolvimento da teoria sobre gestão de riscos no contexto cooperativista, de modo que identificou-se que a avaliação empírica de alguns pressupostos é sustentada pela teoria cooperativista, tais como a função social e a influência da doutrina cooperativista nas decisões econômicas sobre produção e diversificação.

Aguiar (2010) examinou o risco em organizações e cadeias de suprimentos, visando entender e explicitar o relacionamento entre os diversos tipos de risco. Suportado por diversas teorias, o autor evidenciou que os principais fatores de risco são relacionados à globalização, ao ambiente concorrencial, à estrutura e à cadeia de suprimentos.

Por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, Flores e De Gregori (2011) verificaram como se apresenta a gestão de riscos e a gestão de custos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Evidenciou-se que em relação à gestão de riscos, as cooperativas ainda demonstram um comportamento conservador, pois em algumas situações deixam de investir ou incentivar a produção devido aos riscos incorridos nas transações, principalmente

financeiras. Além disso, não apresentam nenhum controle específico para os riscos do negócio

Custódio e Silva (2010) buscaram entender como surgem e quais são os riscos provenientes da formulação da estratégia competitiva na pequena empresa sob a perspectiva da exploração das forças de mercado em detrimento da perspectiva das competências dinâmicas. Por meio de um estudo quali-quantitativo realizado em um estudo de caso no Varejo de Curitiba, os resultados encontrados pelos autores identificaram que a principal perspectiva adotada para formulação da estratégia competitiva da pequena empresa são as forças de mercado. Além disso, foi verificado que há um número maior de riscos estratégicos, porém que causam menor impacto e apresentam menor probabilidade de ocorrência na pequena empresa estudada. Custódio e Silva (2010) destacam alguns fatores relacionados aos riscos estratégicos, e destacam a competitividade, relacionamentos, demandas, novos projetos, processos e operações e finanças.

Costa e Fajardo (2011) analisaram como o gerenciamento de riscos estratégicos relacionados às avaliações da gestão dos objetivos estratégicos da Marinha do Brasil, poderão contribuir para elevar o patamar de qualidade no emprego do erário. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, trazem como principais resultados que os riscos estratégicos mais relevantes dizem respeito à necessidade de pessoal e material, e que o gerenciamento dos riscos em nível estratégico irá requerer o comprometimento e o acompanhamento permanente dos altos escalões da Administração da Marinha. Os autores destacam como fatores relevantes relacionados às estratégias da organização a insuficiência de pessoal e de material, as dificuldades para convocação de recursos humanos, a alta rotatividade de pessoal e o alto desgaste e grande obsolescência de alguns materiais utilizados.

Jorge e Augusto (2011) analisaram se as práticas de gestão do risco estão associadas a menores níveis de risco. Os autores evidenciaram que as empresas da amostra exibem níveis de exposição ao risco superiores, quando comparadas com resultados de estudos anteriores. Verificaram ainda que a gestão do risco influencia, de fato, o nível de exposição ao risco financeiro, confirmando a existência de simultaneidade entre o nível de exposição ao risco e a decisão de empreender atividades de gestão do risco, mas apenas no que concerne à exposição ao risco de taxa de câmbio e ao risco de variação de preço das mercadorias.

O estudo de Borges (2011) explorou abordagens qualitativas e quantitativas do gerenciamento e mensuração do risco operacional, buscando a integração de modelos quantitativos embasados em análise multivariada de dados a modelos qualitativos apoiados no

uso de boas práticas para a estimação e o gerenciamento de riscos operacionais em instituições financeiras. Por meio de um estudo de caso, os resultados encontrados demonstraram, em ambos os casos, a consistência necessária à integração aos respectivos processos do modelo de gerenciamento de risco estudado, apresentando, por conseguinte, duas formas possíveis de integração de modelos quantitativos a modelos qualitativos desenvolvidos para organizações visando à mitigação do risco operacional.

Lima et al. (2013) analisaram o poder explicativo das medidas de risco em relação às medidas de desempenho para previsão de retornos esperados em diferentes estágios do ciclo de vida de empresas listadas na BM&FBOVESPA entre o período de 2006 a 2011. Para classificação dos estágios do ciclo de vida, utilizaram dados das demonstrações contábeis de empresas não financeiras de 190 empresas listadas na BM&FBOVESPA, realizado por meio de estatística descritiva. Os resultados evidenciaram que no estágio de crescimento e maturidade o poder explicativo das medidas de desempenho é maior do que das medidas de risco. Já no estágio de declínio, o poder explicativo das medidas de risco é significativamente maior. Dentre os fatores analisados destacam-se o retorno esperado, o crescimento das vendas, as despesas de capital, o fluxo de caixa operacional, a relação lucro sobre vendas e o lucro sobre valor de mercado.

Oliveira e Rocha (2013) buscaram identificar e avaliar os principais riscos operacionais no processo produtivo do setor automobilístico de montadoras nacionais. Por meio de uma pesquisa multicase, realizada em quatro montadoras nacionais, com aplicação de questionários a 20 funcionários (5 de cada montadora), o estudo possibilitou formar um quadro resumo com os principais riscos nas montadoras.

Reske Filho (2014) analisou a Rede Arrozeira do Sul e suas associadas, a partir da estrutura gerencial, no que tange à gestão dos riscos corporativos. Com um estudo quantitativo, aplicado em 11 empresas associadas à Rede Arrozeira do Sul, a tabulação dos dados coletados nos questionários e/ou obtidos por meio de entrevistas permitiu apresentar um esboço de proposta para um modelo teórico. Os resultados permitiram apresentar um esboço de proposta para um modelo teórico, a fim de sistematizar riscos corporativos para uma Rede de Cooperação.

Aguiar, Tortato e Gonçalves (2014) identificaram os riscos nas cadeias de suprimentos a partir da percepção dos gestores. A pesquisa foi classificada como exploratória, sendo que para o alcance do objetivo, foi utilizada a revisão de literatura e do instrumento de pesquisa desenvolvido por Aguiar (2010) para a identificação dos riscos das cadeias de suprimentos através de uma survey. Os resultados apontam que os riscos relativos à estrutura

organizacional e ambiente externo são os mais representativos para as empresas participantes da pesquisa.

Aguiar (2010) examinou o fenômeno do risco em organizações e cadeias de suprimentos. Os resultados obtidos reforçam a ideia de que os riscos afetam o desempenho das organizações e das cadeias de suprimentos. Os construtos de risco e desempenho foram examinados mediante a aplicação da técnica estatística multivariada denominada análise fatorial, permitindo concluir que os principais fatores de risco estão relacionados à globalização e ao ambiente concorrencial, à estrutura e configuração das cadeias de suprimentos e ao conflito de interesses.

Nos estudos de Weber e Diehl (2014), cujo objetivo foi analisar quais as ferramentas que auxiliam as empresas a conduzirem uma efetiva gestão de riscos operacionais, evidenciou-se a grande importância de uma efetiva gestão de riscos operacionais nas empresas, pois ela busca medidas estratégicas que possibilitam mitigar os efeitos gerados pelos riscos de pessoal, organizacional e de operações internas, assim como aumentar a lucratividade através do seu gerenciamento.

Diante dos estudos expostos, a seção seguinte apresenta a metodologia empregada na realização deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, é apresentado o método de pesquisa utilizado, o qual possibilitou a operacionalização deste estudo, que teve como objetivo avaliar a relação da gestão de riscos e o desempenho organizacional nas cooperativas agroindustriais. Desta forma, esta seção é dividida em: delineamento da pesquisa; população e amostra; constructo da pesquisa; hipóteses da pesquisa; técnica e instrumentos de coleta de dados; e procedimento de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar decisões gerenciais. Pode ser composta por processos de planejamento, aquisição, análise e disseminação de dados relevantes, informações e ideias para tomadores de decisão de forma que mobilizem a organização a adotar ações adequadas que, por sua vez, maximizam o desempenho (COOPER; SCHINDLER, 2011). Os autores destacam ainda que a pesquisa aplicada tem uma ênfase prática de solução de problemas, e complementam:

[...] a pesquisa pura ou pesquisa básica também fundamenta-se na solução de problemas, mas em um sentido diferente. Ela visa resolver questões intrincadas ou obter conhecimentos novos de natureza teórica ou experimental que têm pouco impacto direto ou imediato sobre ação, desempenho ou decisões políticas. (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 33)

Dessa forma, denota-se que, tanto a pesquisa aplicada como a pesquisa pura, visa à solução de problemas, porém a pesquisa aplicada é mais voltada à tomada de decisões gerenciais imediatas. Pode-se, no entanto, afirmar que os critérios de classificação da natureza metodológica dos estudos científicos e das pesquisas variam de acordo com o tipo de pesquisa.

Este estudo é caracterizado como quantitativo em relação à abordagem dos dados. Segundo Richardson (1999), pesquisas neste formato, caracterizam-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de dados, quanto no tratamento, utilizando-se de técnicas estatísticas. O processo estatístico de análise envolve, dentre outras etapas, a coleta, a classificação, a sumarização, a organização, a análise e a interpretação de dados (MARTINS; TEÓFILO, 2007).

Richardson (1999) afirma ainda que os estudos quantitativos devem ser utilizados quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores que influem sobre determinado fenômeno. Estas pesquisas são focadas na mensuração de fenômenos, envolvendo a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Este estudo conta com abordagem de corte seccional, pois a exposição ao fator ou causa está presente ao efeito no mesmo momento ou intervalo de tempo analisado. Haddad (2004) destaca que este modelo apresenta-se como uma fotografia ou corte instantâneo que se faz numa população por meio de uma amostragem, examinando-se nos integrantes da casuística ou amostra, a presença ou ausência da exposição e a presença ou ausência do efeito.

A pesquisa caracteriza-se ainda como descritiva relacional. Cooper e Schindler (2011) destacam que, por meio da pesquisa descritiva busca-se identificar a frequência de ocorrência de determinado fenômeno, a relação e conexão que possui com outros, além de sua natureza e características. Pesquisas dessa natureza possuem a característica de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem que os mesmos sejam manipulados (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Este tipo de pesquisa exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, e descreve fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Mattar (1996) complementa que pode ser utilizada quando o propósito for descrever características de grupos, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis ou ainda estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos.

Esta pesquisa é do tipo levantamento ou *survey* quanto aos procedimentos, pois objetiva encontrar relações entre variáveis por meio de uma população ou amostra (MARTINS; TEÓPHILO, 2007). Esta metodologia tem por objetivo obter informações individuais, conforme recomendado por Cooper e Schindler (2011), relacionando os fatores de risco operacional, estratégico e financeiro em relação ao desempenho das cooperativas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa é o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. Na perspectiva de Hill e Hill (2002), no caso de uma dissertação de mestrado, é aconselhável escolher um universo pequeno para trabalhar. Tal escolha, portanto, evita as complicações associadas com a utilização dos métodos de amostragem.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi utilizada pesquisa de campo. A população é composta pelos gestores das cooperativas agroindustriais, de produção e consumo, associadas à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), com sede em Florianópolis – SC. Atualmente a Ocesc conta com 252 cooperativas associadas ativas, distribuídas em diversos ramos de atividade. Para o presente estudo, considerou-se as cooperativas de atividade agroindustrial, consumo e produção, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Cooperativas associadas à Ocesc

Ramo de Atividade	Quantidade
Agroindustrial	52
Consumo	13
Crédito	63
Educacional	10
Especial	1
Habitacional	4
Infraestrutura	33
Mineral	1
Produção	2
Saúde	30
Trabalho	14
Transporte	29
TOTAL	252

Fonte: OCESC (2015)

A escolha intencional destes segmentos foi realizada devido à aproximação que possuem com relação a linha de pesquisa de Competitividade do Agronegócio, e evitar possíveis distorções nos resultados com a diversificação da origem dos dados. Dessa forma, a população-alvo contou com 67 cooperativas, sendo que a amostra foi composta por 55 cooperativas que retornaram o instrumento de coleta, correspondendo a 82,1% da população.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo de pesquisa tem por objetivo associar os objetivos do estudo à fundamentação e à forma de tratamento dos dados coletados. Martins (2005) destaca que o constructo visa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em fenômenos mensuráveis e observáveis.

No constructo de pesquisa, as variáveis de pesquisa são componentes que, individualmente apresentam indicadores, e que posteriormente são reunidas com o fim de

caracterizar a dimensão a que estão vinculadas. Neste estudo, o risco operacional é composto por oito variáveis, o risco estratégico é composto por dez variáveis, o risco financeiro por quatro variáveis e o desempenho operacional também é composto por quatro variáveis, todas elas independentes entre si, conforme pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9 – Constructo de pesquisa

Dimensão	Variáveis de Pesquisa	Autores
Risco Operacional	Corporativos	Santos (2002) Trapp e Corrar (2004) Guimarães et al. (2009) Moreira (2009) Aguiar (2010) Borges (2011) Oliveira e Rocha (2013)
	Greves	
	Estrutura de custos	
	Sucessão	
	Fraudes	
	Sistemas	
	Infraestrutura	
	Erros	
Risco Estratégico	Tecnológicos	Santos (2002) Manfredo e Richards (2007) Custódio e Silva (2010) Costa e Fajardo (2011) Reske Filho (2014)
	Econômicos	
	Político-legais	
	Demográficos	
	Naturais	
	Concorrência	
	Diversificação de Produtos	
	Clientes	
	Fornecedores	
	Sociais	
Risco Financeiro	Crédito	Santos (2002); Jorion (1990), Torres et al. (2009) Aguiar (2010) Jorge e Augusto (2011) Flores e de Gregori (2011) Lima et al. (2013)
	Liquidez	
	Legais	
	Mercado	
Desempenho	Financeiro	Venkatraman e Ramanujan (1986) Kaplan e Norton (1997) Cardoso (2005) Aguiar (2010) Eberle e Colauto (2015)
	Clientes	
	Processos internos	
	Crescimento e aprendizado	
Porte da Cooperativa	Qtde. Funcionários	Pugh e Hinings (1976) Fischer (1995)
	Qtde. Cooperados	
	Tamanho da Cooperativa	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

a) Riscos Operacionais: utilizou-se o conceito trabalhado por Santos (2002), que segmenta os riscos operacionais em oito categorias. Ao tratar de riscos operacionais, este autor trabalha com variáveis internas do ambiente organizacional. Oliveira e Rocha (2013) destacam que este tipo de risco associa-se à deficiência de processos, controles e sistemas, bem como a fraudes e falhas humanas na execução das estratégias organizacionais.

Moreira (2009) afirma que o segmento de atuação das cooperativas, principalmente do ramo agroindustrial, está intrinsicamente exposto ao risco operacional. Assim, a segmentação dos riscos utilizada nesta dimensão é amparada ainda pelos estudos de Trapp e Corrar (2004), Guimarães et al. (2009), Aguiar (2010) e Borges (2011).

b) Riscos Estratégicos: os riscos estratégicos são as tendências e eventos de origem externa da organização, capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa, devendo, entretanto, também ser vistos os fatos e eventos internos da organização. Desta forma, para este estudo, utilizou-se o conceito de Santos (2002) que apresenta variáveis originadas interna e externamente à organização. Este autor definiu, para a mensuração de riscos estratégicos, dez variáveis, sendo duas de origem interna e oito de origem externa à organização.

Manfredo e Richards (2007) destacam que a adoção de algumas medidas a fim de mitigar os riscos estratégicos em cooperativas, afeta o desempenho da cooperativa, e para tanto, é necessário avaliá-los para poder comparar sua evolução. Os conceitos e fundamentos de Custódio (2009), Moreira (2009) e Costa e Fajardo (2011) também foram utilizados na elaboração do constructo para esta dimensão.

c) Riscos Financeiros: para esta dimensão, este estudo utilizou como base as quatro variáveis propostas por Santos (2002), a liquidez, o crédito da organização, o mercado e ainda os fatores legais/constitucionais. Segundo Jorion (1990), estes riscos relacionam-se às alterações futuras em taxas de juro e instrumentos financeiros, dentre outras modalidades relacionadas ao mercado financeiro nacional. Flores e De Gregori (2010) tratam que cooperativas agropecuárias reconhecem a importância dos riscos financeiros e preocupam-se com seus níveis de endividamento. No mais, os estudos de Torres et al. (2009), Moreira (2009), Aguiar (2010), Jorge e Augusto (2011) e Lima et al. (2013) contribuíram na fundamentação do constructo, caracterizando e delimitando as variáveis utilizadas.

d) Desempenho Organizacional: Venkatraman e Ramanujan (1986) destacam que o desempenho organizacional é um dos pontos-chave para pesquisas ligadas a estratégias fortalecendo estudos ao encontro de implicações do desempenho para a condução estratégica

das organizações com base na sua operacionalização. Para mensuração do desempenho organizacional, este estudo conta com o modelo BSC – *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1996). Conta ainda com fundamentos teóricos e com o instrumento de coleta utilizados por Cardoso (2005), Aguiar (2010) e Eberle e Colauto (2015).

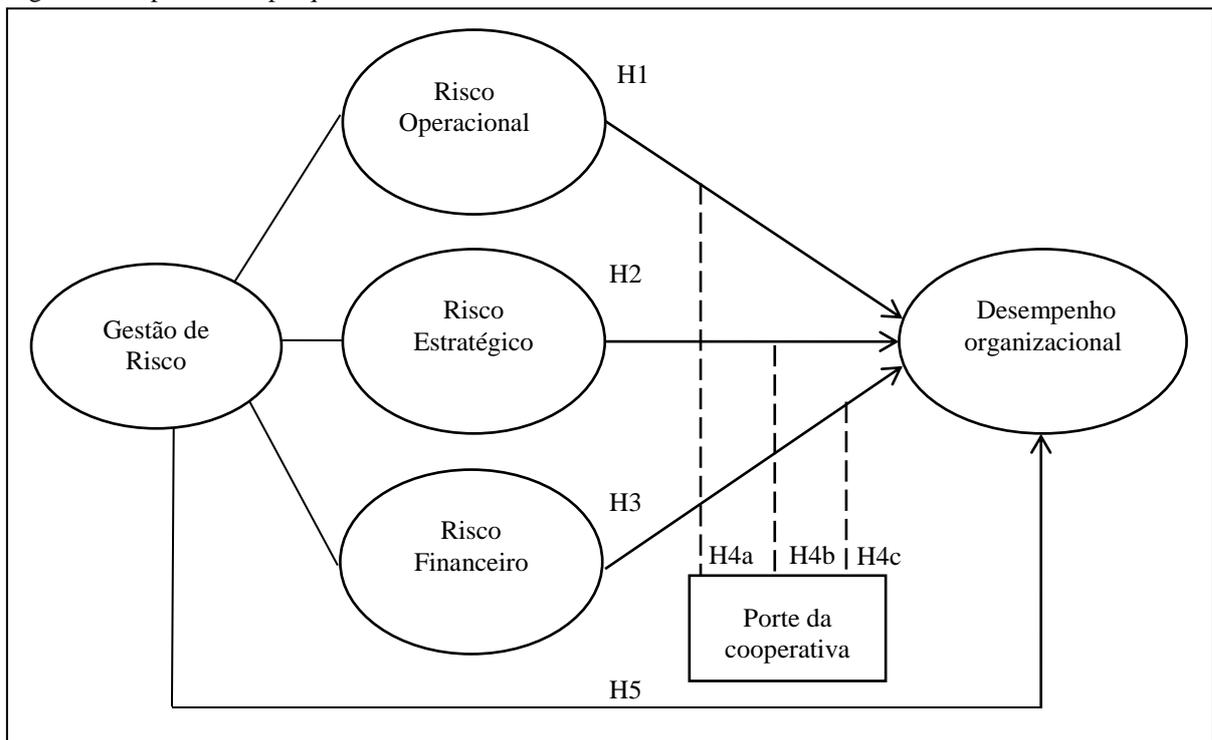
e) Porte da Organização: O estudo de Hoque e James (2000) revelou evidências empíricas de que o uso do *Balanced Scorecard* está associado ao porte da empresa. Ainda, o trabalho de Abdel-Kader e Luther (2008) indicou a existência de associação positiva entre o porte da empresa e o emprego de práticas sofisticadas de controle gerencial. As variáveis deste constructo são operacionalizadas com base nas pesquisas de Pugh e Hinings (1976) e Fischer (1995). No entanto, ao invés de analisar o tamanho da organização apenas sob a quantidade de empregados, tomar-se-á também como base a quantidade de associados das cooperativas para mensuração do porte.

Diante destas considerações apresentadas de cada constructo, foi proposto, neste Trabalho de Conclusão Final de Curso verificar a relação do risco operacional, estratégico e financeiro com o desempenho das cooperativas, e a influência do porte da organização neste processo, norteado pelo constructo de pesquisa.

3.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Com base no constructo e em razão das organizações sofrerem pressões do ambiente onde atuam alterando seus sistemas internos de gestão, e frequentemente expostas aos riscos internos e externos, elaborou-se cinco hipóteses de pesquisa para atingir o objetivo do estudo, conforme Figura 5.

Figura 5 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

As hipóteses apresentadas na Figura 5 relacionam os fatores de riscos com o desempenho organizacional das cooperativas agroindustriais.

a) Riscos operacionais e desempenho organizacional

A gestão de riscos é um dos principais fatores para a sobrevivência de qualquer empresa. Trapp e Corrar (2004) afirmam que o risco operacional é um fator determinante e deve ser tratado com atenção pelas organizações. Este tipo de risco está relacionado às operações da empresa, sendo sua estrutura dividida em oito fatores gerais, oriundos do ambiente interno da organização, sendo eles: estrutura de custos, sucessão, fraudes, corporativos, sistemas, greves, erros e infraestrutura (SANTOS, 2002). Crouhy et al. (2001), utilizando-se da definição do Comitê da Basileia, destacam que os fatores de risco operacional interferem diretamente do desempenho das organizações.

Manfredo e Richards (2007) destacam que ferramentas de gestão de risco contribuem para o controle de sua operação, principalmente quando se trata de riscos que se originam dos *stakeholders*. Oliveira e Rocha (2013) demonstraram por meio de um quadro resumo, quais riscos são mais evidentes, enquanto Aguiar, Tortato e Gonçalves (2014) apresentam que os riscos operacionais são mais evidentes que os demais nas organizações. Neste contexto,

justifica-se a hipótese de pesquisa visando analisar se há alguma interferência do risco operacional no desempenho das cooperativas, identificando ainda, se o porte das cooperativas interfere neste processo, permitindo a seguinte hipótese:

H1 – Os riscos operacionais interferem no desempenho organizacional das cooperativas.

b) Riscos estratégicos e desempenho organizacional

Os riscos estratégicos, estão fundamentados no processo de implementação da estratégia, podendo refletir diretamente em níveis do desempenho da empresa e, por este fato, são considerados de muita importância na avaliação e planejamento da estratégia organizacional (CUSTÓDIO; SILVA, 2010). De acordo com Manfredo e Richards (2007) a gestão de riscos nas cooperativas contribui a fim de melhorar seu desempenho. Santos (2002) destaca que estes riscos originam-se do ambiente local onde as organizações estão inseridas, bem como do macro ambiente a que estão expostas. Em suas investigações traz que os riscos estratégicos originam-se do ambiente externo da organização, e classifica-os em dez categorias, sendo elas: político-legais, econômicas, demográfica, naturais, tecnológica, sociais, de fornecedores, de clientes, de concorrentes e de produtos.

Os estudos de Custódio e Silva (2010) destacam fatores como competitividade, relacionamentos, demandas, novos projetos, processos e operações e finanças como principais fatores a serem analisados quanto aos riscos envolvidos no negócio. Costa e Fajardo (2011) apontam insuficiência de pessoal e material como principais fatores de risco. Reske Filho (2014) apresenta um modelo teórico com ênfase na gestão dos riscos ambientais, sociais, tecnológicos, legais, financeiros e de conformidade.

Com base nisto, é possível justificar a pesquisa a fim de investigar como cada um destes fatores, associados aos riscos estratégicos, relacionam-se ao desempenho das cooperativas, com a seguinte hipótese:

H2 – Os riscos estratégicos interferem no desempenho organizacional das cooperativas.

c) Riscos financeiros e desempenho organizacional

As finanças ganharam maior estrutura conceitual e de avaliação de risco, preparando-se para atender à crescente complexidade dos negócios e das operações de mercado (TORRES et al. 2010). Os autores destacam ainda que não há como mensurar o desempenho das

organizações sem que sejam analisadas informações econômicas e financeiras. Santos (2002) afirma que tais riscos desenvolvem-se internamente à organização, e podem ser classificados em quatro fatores principais: liquidez, crédito, de mercado e legais.

Flores e De Gregori (2011) evidenciaram conservadorismo por parte das cooperativas e aversão ao risco, em razão do modelo de gestão por elas utilizado. Torres et al. (2009) evidenciaram que a gestão de riscos financeiros contribuiu para o aumento do desempenho econômico das organizações pesquisadas. Jorion (1990) complementa que o gerenciamento do risco financeiro tem como vantagens o controle da volatilidade e redução de custos.

Com base nos estudos realizados por Torres et al (2010) e Santos (2002), bem como outros pesquisadores de riscos financeiros e desempenho organizacional (COIMBRA, 2007; GUIMARÃES, et al. 2009; JORGE; AUGUSTO, 2011), é possível sustentar a investigação da influência do risco financeiro no desempenho das cooperativas, de acordo com seu porte. Pode-se propor:

H3 – Os riscos financeiros interferem no desempenho organizacional das cooperativas.

Apresentadas as hipóteses que visam validar a relação entre o risco e o desempenho das cooperativas, busca-se ainda analisar a influência do porte nesta relação, conforme segue.

d) Influência do fator contingencial Porte

O porte das empresas pode ser mensurado de diversas formas. No entanto, para esta pesquisa serão utilizados os conceitos de Pugh e Hinings (1976) e Fischer (1995). Tendo a Teoria Contingencial como pano de fundo desta investigação, esta hipótese justifica-se ao avaliar se este fator contingencial influencia na relação existente entre cada uma das dimensões de risco (operacional, estratégico e financeiro) em relação ao desempenho das cooperativas.

Hinings e Lee (1971) analisaram organizações e caracterizam sua estrutura conforme seu tamanho, defendendo a ideia de que a quantidade de funcionários é um importante fator para mensurar seu porte. Assim, para compreender a influência do porte nas dimensões de risco e desempenho, esta hipótese é subdividida em três. Nestas sub-hipóteses, evidencia-se se o porte interfere nas relações entre os riscos operacionais, estratégicos e financeiros das cooperativas e seu desempenho. A análise individual de cada um dos fatores avalia em qual dimensão essa influência é mais ou menos evidente, permitindo ao usuário da informação

destinar maior ou menor atenção a fim de gerir os resultados de maneira mais sistemática e focada na origem da influência.

H4a – O porte da cooperativa apresenta influência significativa na relação entre o Risco Operacional e o Desempenho;

H4b – O porte da cooperativa apresenta influência significativa na relação entre o Risco Estratégico e o Desempenho;

H4c – O porte da cooperativa apresenta influência significativa na relação entre o Risco Financeiro e o Desempenho;

e) Gestão de riscos e desempenho organizacional

Os riscos analisados de forma global, são considerados como um único fator, utilizando os preceitos de cada dimensão do risco, mas analisados pelo viés de gestão (MERCHANT, 2012; MIKES; KAPLAN, 2013). Moreira (2009) indica com base em resultados empíricos que a gestão de riscos de forma integrada é um fator essencial para mensuração do desempenho em cooperativas. Assim, o resultado proposto por esta hipótese permitirá elucidar a influência que a gestão de riscos tem sobre o desempenho considerando que o risco não possua subdivisão em dimensões. A proposição é:

H5 – A gestão de risco influencia no desempenho organizacional das cooperativas.

Apresentadas as conjecturas da pesquisa, a seção seguinte apresenta a técnica e os instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários, foi realizada com a utilização de um questionário estruturado, formado por questões fechadas, aplicado aos gestores das cooperativas selecionadas para o estudo. Richardson (1999) destaca que este tipo de instrumento, dentre outras vantagens, apresenta a facilidade de codificação, o percentual de retorno dos questionários é maior, além de facilitar ao respondente preenchê-lo totalmente.

Para mensuração das questões assertivas do questionário, utilizou-se a escala *Likert*. Esta forma de mensuração objetiva medir o grau de concordância do respondente com o objeto do estudo (OLIVEIRA, 2001). O questionário foi elaborado com frases afirmativas,

possibilitando ao respondente assinalar uma alternativa entre 1 e 7, onde 1 caracteriza a total discordância e 7 caracteriza a plena concordância da afirmação.

Para evidenciar possíveis falhas no instrumento, foram realizados dois pré-testes (COLLIS; HUSSEY, 2005), que possibilitou identificar divergências e dúvidas quanto ao conteúdo e objetivo das questões, além de verificar se os termos técnicos estavam compreensíveis aos respondentes. Após o primeiro retorno, foram realizados os ajustes apontados, que limitaram-se a deixar as assertivas mais consistentes e claras ao leitor. E, em seguida, foi encaminhado o segundo pré-teste, que ao retornar, ajustou-se mais alguns detalhes, e então foi encaminhado para os respondentes da investigação. O pré-teste foi realizado com um professor doutor que tem afinidade com o tema, um professor mestre que atua como controlador e o outro com um gestor de uma cooperativa.

O Quadro 10 apresenta as dimensões, variáveis, conteúdo e autores das questões do instrumento de coleta dos dados desta pesquisa, cujo escopo encontra-se vinculado às variáveis apresentadas no Quadro 9.

Quadro 10 – Conteúdo das questões

Dimensão	Variáveis de Pesquisa	Conteúdo das assertivas	Autores
Risco Operacional	Corporativos	Evitar, manter ou reduzir os riscos;	Santos (2002) Trapp e Corrar (2004) Guimarães et al. (2009) Moreira (2009) Aguiar (2010) Borges (2011) Oliveira e Rocha (2013)
	Greves	Planejamento para reduzir os riscos de greves;	
	Estrutura de custos	Análise e controle de custos gerais e alocação de rateios;	
	Sucessão	Planejamento sucessório e sistema hierárquico;	
	Fraudes	Realização de auditorias e controle de operações;	
	Sistemas	Sistemas de gerenciamento e protocolos de segurança nos bancos de dados;	
	Infraestrutura	Automação industrial e investimentos em genética e outros fatores tecnológicos;	
	Erros	Treinamentos e capacitações, procedimentos padrões a fim de evitar erros;	
Risco Estratégico	Tecnológicos	Investimentos em tecnologia;	Santos (2002) Manfredo e Richards (2007) Custódio e Silva (2010) Costa e Fajardo (2011) Reske Filho (2014)
	Econômicos	Planos de contingência para redução do impacto de crises econômicas;	
	Politico-legais	Integridade, segurança e planejamento estratégico.	
	Demográficos	Expansão e potencialização na atuação de mercado;	
	Naturais	Normativas de gestão ambiental e práticas sustentáveis;	
	Concorrência	Análise de concorrentes e seleção de <i>stakeholders</i> ;	

Dimensão	Variáveis de Pesquisa	Conteúdo das assertivas	Autores
	Diversificação de Produtos	Sazonalidade e lançamento de novos produtos;	
	Clientes	Satisfação e diversificação de clientes;	
	Fornecedores	Departamento de compras com barganha de preços e atendimento de prazos de compra;	
	Sociais	Atos cooperados e decisão colegiada;	
Risco Financeiro	Crédito	Limites de crédito, moeda internacional e mensuração de riscos financeiros;	Santos (2002); Jorion (1990), Torres et al. (2009) Aguiar (2010) Jorge e Augusto (2011) Flores e De Gregori (2011) Lima et al. (2013)
	Liquidez	Planos de contingência, captação de recursos, fluxo de caixa e planejamento financeiro.	
	Legais	Contratos financeiros, tributação e interferência do governo;	
	Mercado	Taxas de juros, opções de investimento e stakeholders;	
Desempenho	Financeiro	Receitas orçadas x realizadas, redução de custos e metas;	Venkatraman e Ramanujan (1986) Kaplan e Norton (1997) Cardoso (2005) Aguiar (2010) Eberle e Colauto (2015)
	Clientes	Satisfação, atendimento de prazos de entrega e abertura de novos clientes;	
	Processos internos	Melhorias na produtividade, redução de tempo de estocagem e ociosidade na mão de obra.	
	Crescimento e aprendizado	Benefícios aos colaboradores, crescimento financeiro e inovação de produtos.	
Porte	Quantidade de Funcionários	Evidenciação do porte da cooperativa;	Pugh e Hinings (1976) Fischer (1995)
	Quantidade de Cooperados		
	Percepção dos gestores quanto ao tamanho		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O questionário foi estruturado com 80 questões. O primeiro bloco solicitou ao respondente questões relacionadas ao perfil das cooperativas investigadas. O segundo bloco, foi estruturado com 20 assertivas relacionadas aos riscos operacionais, 20 para riscos estratégicos e 20 para riscos financeiros. O terceiro e último bloco, inclui 20 questões relacionadas ao desempenho organizacional das cooperativas (APÊNDICE B).

O questionário permaneceu aberto para respostas durante 40 dias. Inicialmente foram encaminhados 67 e-mails, sendo que até o 10º dia, apenas 14 gestores retornaram o questionário. Foi reencaminhado o questionário, e utilizou-se ainda o contato via telefone com o objetivo de esclarecer a investigação. Após o contato com todas as cooperativas selecionadas, obteve-se um total de 42 respostas, computadas até o 32º dia. Entre o 33º e 40º, foram reencaminhados novamente por 3 vezes o questionário, tendo então finalizado com 56

questionários respondidos. Deste total, apenas um apresentou resultado prejudicado e, portanto, foi excluído para fins de análise, permanecendo 55 respostas válidas. O período de coleta de dados foi do dia 27 de Janeiro ao dia 10 de Março de 2016.

A partir da finalização desta etapa, iniciou-se a tabulação e tratamento dos dados, cuja técnica é descrita na próxima seção.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação inicial dos dados consistiu de analisar o perfil das cooperativas, conforme proposto no primeiro objetivo específico do questionário. Para esta etapa, foram utilizadas as perguntas do Bloco A do Questionário.

Para atender ao segundo, terceiro e quarto objetivos da pesquisa, utilizou-se de técnicas e análises estatísticas. Inicialmente, agrupou-se os dados com o auxílio de planilha eletrônica e estatística descritiva simples. Na sequência, agrupou-se as questões correspondentes a cada uma das variáveis analisadas (apresentado no Apêndice B – Classificação das perguntas por variáveis de pesquisa), e realizada a média aritmética a fim de elaborar apenas um indicador para cada variável de pesquisa.

Concluído este processo, os dados foram transportados para o sistema de análise estatística de dados *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22.

Na estatística descritiva univariada analisou-se a mínima, a máxima, a média, o desvio padrão, a variância, a assimetria e a curtose. Neste contexto, a variável “mínima” busca trazer o menor valor registrado pelos respondentes, enquanto a variável “máxima” apresenta o maior valor dentre as opções. A “média” é obtida pela soma de todas as respostas e sua divisão pela quantidade de respostas. O “desvio padrão” demonstra a probabilidade de erro amostral em um conjunto de dados, que conjuntamente com a “variância” apresenta o quanto de variação ou dispersão existe na distribuição dos dados em relação à média da amostra.

A “assimetria” mede o grau de afastamento de uma distribuição da unidade de assimetria. Uma distribuição é simétrica quando seus valores de média, mediana e moda coincidem, ou seja, a comparação entre o valor da média e o valor da moda, dá, portanto, uma indicação da inclinação da distribuição (FONSECA et al., 2011). Por fim, a “curtose” apresenta o grau de concentração de valores da distribuição em torno do centro desta distribuição. É comum ainda, utilizar a denominação de “achatamento” de uma distribuição de frequências, visto que mede as dispersões em relação ao de uma distribuição normal padrão.

Realizada a descrição dos dados, identificou-se a qualidade e confiabilidade. A confiabilidade é uma medida de confiança dos dados de uma pesquisa. A comparação dos resultados de uma série de medidas, em idênticas condições, fornece um elevado coeficiente de segurança, ou baixa margem de erro para fins de análise (MARTINS, 2006). A palavra confiabilidade também pode ser substituída por precisão, outros denominam ainda consistente ao instrumento de medidas o termo confiável (GRESSLER, 1989). De maneira ampla, uma medida precisa é consistente e necessita fornecer uma medida estável da variável.

Este coeficiente é utilizado para medir a confiabilidade da consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993). O *Alfa de Cronbach* é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento. Adicionalmente, este coeficiente mede um constructo, conceito ou fator presente em cada item. Geralmente um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa (STREINER, 2003).

Na sequência, realizou-se a correlação das variáveis da pesquisa e a regressão dos dados, com o fim de validar as hipóteses desta investigação e responder aos objetivos propostos. Bruni (2012) destaca que a análise de correlação determina um fator que expressa uma medida numérica do grau da relação encontrada entre variáveis. Fávero et al. (2009) afirmam que o objetivo da correlação é quantificar a força da relação existente entre dois (ou mais) vetores de variáveis, representadas por dados dependentes e independentes.

Neste estudo, utilizou-se como variável dependente a dimensão Desempenho Organizacional, ou seja, corresponde ao fator ou propriedade que é efeito, resultado, consequência ou resposta de algo que foi testado hipoteticamente. No caso em questão, o fator desempenho não é manipulado, mas é o efeito observado como resultado da manipulação das variáveis independentes (FÁVERO, et al. 2009).

As variáveis independentes deste estudo caracterizam-se pelas dimensões de risco operacional, risco estratégico e risco financeiro. Cada uma das dimensões relacionadas aos riscos organizacionais foi testada a fim de identificar se possuem interferência no desempenho das cooperativas. Por fim, a variável do porte, caracterizada neste estudo como variável interveniente, ou seja, cujo fator ou propriedade teórica pode afetar fenômenos observados, foi analisada na perspectiva da influência na relação dos riscos (operacionais, estratégicos e financeiros) e o desempenho organizacional.

Para a mensuração do porte da cooperativa foram utilizadas três informações coletadas por meio do questionário. A primeira toma por base a quantidade de funcionários da cooperativa (pergunta CARACT06 do questionário), a segunda leva em consideração a

quantidade de cooperados (pergunta CARACT07 do questionário) e a terceira utiliza a percepção que o respondente tem quanto ao porte (pergunta CARACT09 do questionário). Inicialmente a proporção foi realizada com distribuição normal para as três variáveis, no entanto, devido as escalas utilizadas para a quantidade de cooperados ter se apresentada dúbia, atribuiu-se outros percentuais. Assim, para a quantidade de funcionários atribuiu-se a proporção de 40%, para a quantidade de cooperados 20% e para a percepção do respondente 40%. O resultado da proporcionalidade evidenciada para este questionamento converge com os estudos realizados por Blau et al. (1976), e apresenta congruências com os estudos de Greiner (1972), ao tratar que o processo de maturação das empresas é acompanhado pelo seu crescimento (porte).

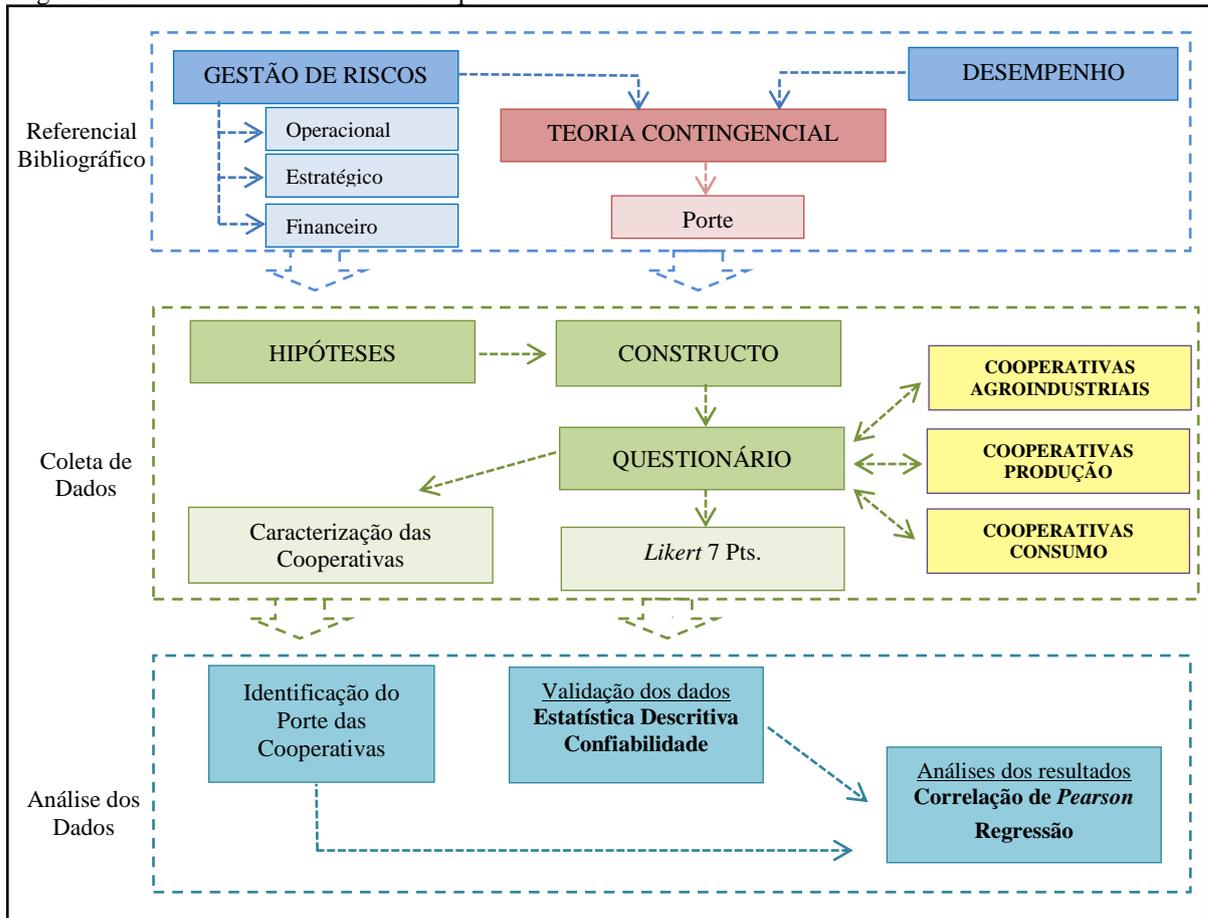
A regressão de dados foi efetuada de forma linear que, segundo Ribas e Vieira (2011), as estimativas dos parâmetros da função linear são obtidas com aplicação do método dos mínimos quadrados. Fávero et al. (2009) destacam que o modelo de regressão linear pode ser descrito pela seguinte fórmula:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_n.X_n + u$$

Para a fórmula, Y é o fenômeno em estudo (variável dependente), α representa o intercepto (constante), β_k ($k=1,2,\dots, n$) são os coeficientes de cada variável (coeficientes angulares), X_k são as variáveis explicativas e u é o termo de erro da amostra (FÁVERO, et al. 2009).

3.7 DESENHO DA PESQUISA

A formação metodológica utilizada nesta investigação, permitiu a elaboração de um *framework* a fim de ilustrar os passos realizados para responder aos objetivos da pesquisa, como pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 - *Framework* do Método de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A Figura 6 apresenta, de forma gráfica, as três etapas utilizadas na elaboração do estudo, sendo elas, o referencial bibliográfico, a coleta de dados e a forma como foram realizadas as análises dos dados. Realizado o estudo, alguns fatores apresentaram limitações, tanto para a coleta dos dados, quanto para a análise, os quais são apresentados na próxima seção.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta investigação foi realizada nas cooperativas associadas à Ocesc. Assim, verificou-se que, apesar de grande parte dos questionários terem retornado, a amostra da pesquisa apresentou-se relativamente baixa, contando com apenas 55 respondentes. Um fator que pode ser destacado é que nem todas as cooperativas agroindustriais, de produção e consumo

localizadas em Santa Catarina, são associadas, as quais poderiam ter participado da investigação e aumentado a amostra estudada.

Outro fator que limitou a investigação é a realização da análise apenas quanto à percepção dos respondentes em relação aos riscos e desempenho. Devido ao fato destas organizações não terem necessidade de publicação de relatórios anuais, bem como não estarem vinculadas à necessidade de adesão a indicadores de governança corporativa, algumas informações apresentadas pelos respondentes podem apresentar-se dúbias.

Com relação ao desempenho, sabe-se que a lucratividade é um fator relevante para fins de análise, no entanto a disposição dessa informação pelos respondentes foi prejudicada, o que contribuiu para excluir da análise este fator.

Quanto às análises, o fator limitante está em perceber se os resultados encontrados comportam-se dessa maneira devido ao segmento em que este tipo de organização atua ou pela natureza constitutiva.

Assim, apresenta-se na seção seguinte, a análise e as discussões quanto aos resultados do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a apresentação dos resultados foi dividida em cinco seções. A primeira refere-se à caracterização das cooperativas agroindustriais, de produção e consumo de Santa Catarina. A segunda seção apresenta a estatística descritiva e a confiabilidade dos dados da pesquisa. A terceira seção apresenta a associação entre as dimensões e variáveis de pesquisa. A quarta seção traz a regressão dos dados. A quinta seção aborda sobre a influência do porte na relação entre o risco e desempenho. Por fim, a quinta etapa analisa a relação entre a gestão de riscos e o desempenho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

A amostra contemplou cooperativas agroindustriais, de produção e consumo, associadas à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC). A região de localização das cooperativas está distribuída conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Localização e principal região de atuação das Cooperativas

Localização da Cooperativa	Frequência	
	Absoluta	Porcentagem
Oeste	26	47,3%
Sul	16	29,1%
Norte	6	10,9%
Litoral	3	5,5%
Planalto	2	3,6%
Vale	2	3,6%
TOTAL	55	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Verifica-se que quase metade dos respondentes localiza-se na região Oeste de Santa Catarina e aproximadamente 30% no sul do estado. Este resultado é decorrente da distribuição e do segmento de atuação selecionado por este estudo, ou seja, pelos segmentos selecionados, agroindustriais, de produção e consumo, a amostra ficou mais concentrada nas regiões oeste e sul do estado, onde se situa a maior parte das cooperativas destes segmentos.

De acordo com o portal de Santa Catarina (2016), o oeste do estado é o maior produtor de alimentos e bebidas e foi responsável por 38,3% das exportações em 2015. Enquanto que o

sul do estado tem como foco a indústria extrativa mineral e de produtos minerais não metálicos. O sul do estado respondeu em 2015 por 5,8% das exportações catarinenses.

Pôde-se verificar, dentre as cooperativas respondentes, que a maioria encontra-se atuando no mercado há algumas décadas. A distribuição do tempo de atuação está apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 – Tempo de atuação da Cooperativa

Tempo de Atuação da Cooperativa	Frequência	
	Absoluta	Porcentagem
Até 10 anos	8	18,1%
De 11 a 20 anos;	11	20,0%
De 21 a 30 anos	6	10,9%
De 31 a 40 anos	8	14,5%
De 41 a 50 anos	12	21,8%
Acima de 50 anos	8	14,5%
TOTAL	55	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os resultados da Tabela 6 demonstram que 49% das cooperativas participantes atuam no mercado há pelo menos 30 anos. Enquanto que apenas 14,5% possuem mais de cinquenta anos desde sua constituição.

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados da pesquisa quanto à quantidade de funcionários e a quantidade de cooperados associados.

Tabela 7 – Quantidade de funcionários e cooperados associados à cooperativa

Quantidade de Funcionários	Frequência		Quantidade de Cooperados	Frequência	
	Absoluta	%		Absoluta	%
Até 50 funcionários	19	34,5%	Até 100 cooperados	7	12,7%
De 51 a 100 funcionários	6	10,9%	De 101 a 200 cooperados	8	14,5%
De 101 a 150 funcionários	7	12,7%	De 201 a 300 cooperados	11	20,0%
De 151 a 200 funcionários	3	5,5%	De 301 a 400 cooperados	3	5,5%
De 201 a 250 funcionários	2	3,6%	De 401 a 500 cooperados	0	0,0%
Acima de 250 funcionários	18	32,7%	Acima de 500 cooperados	26	47,3%
TOTAL	55	100,0%	TOTAL	55	100,0%

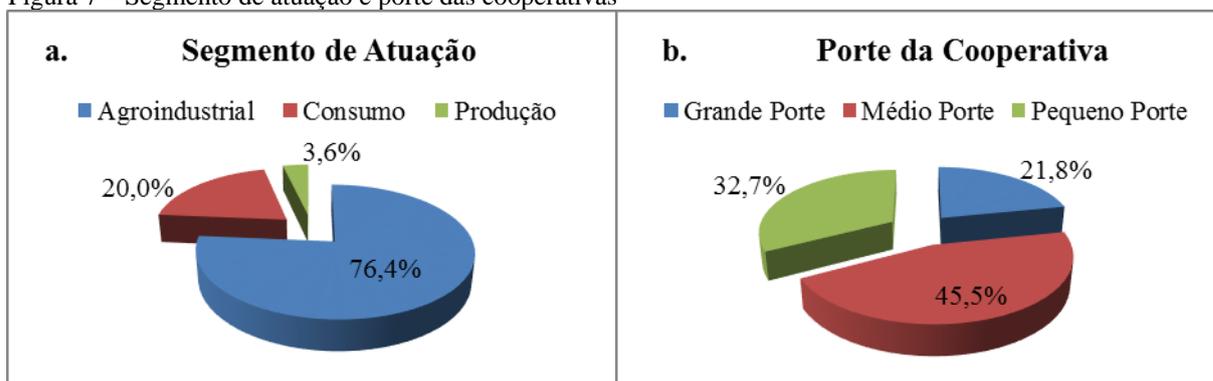
Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A quantidade de funcionários ativos das cooperativas apresentou-se bastante dispersa, proporcionando, portanto, uma amostra heterogênea quanto ao porte. Constatou-se que 34,5% possuem até 50 funcionários, caracterizando-se como de pequeno porte. Destaque ainda, para as cooperativas que possuem acima de 250 funcionários, tratadas neste estudo como sendo de grande porte, que totalizou um percentual de 32,7%.

A Tabela 7 demonstra ainda que aproximadamente 50% das cooperativas possui um quadro com mais de 500 cooperados associados, contribuindo e atuando ativamente em suas operações.

Os gráficos na Figura 7 apresentam o segmento de atuação e o porte das cooperativas.

Figura 7 – Segmento de atuação e porte das cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 7-a apresenta a proporcionalidade de respondentes quanto ao segmento de atuação. Devido à opção em direcionar o foco da investigação a ramos do agronegócio, os resultados desta análise eram esperados. Verifica-se que dentre a amostra de 55 gestores que responderam ao questionário, 42 atuam no segmento agroindustrial, perfazendo um total de 76,4%. Já o segmento de consumo conta com 20% dos respondentes, enquanto o segmento de produção conta apenas com duas cooperativas, representando apenas 3,6% dos respondentes.

Questionou-se aos respondentes como, na percepção deles, caracterizavam o porte da cooperativa. Os resultados apresentados na Figura 7-b demonstram que 45,5% consideram-na como empresa de médio porte, 32,7% consideram-na como de pequeno porte, enquanto 21,8% como sendo de grande porte.

Para concluir os questionamentos de caracterização da organização, foi questionado se a cooperativa possui, ou não, algum sistema de mensuração e gestão de riscos implantados na organização. Os resultados encontram-se detalhados na Tabela 8.

Tabela 8 – Setor de gestão de riscos

Gestão de Riscos Organizacionais	Frequência	
	Absoluta	Porcentagem
Não possui	37	67,3%
Está sendo implantada	7	12,7%
Possui projeto para implantação futura	4	7,3%
Sim, possui implantada	7	12,7%
TOTAL	55	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Verifica-se que 67,3% indicam que as cooperativas não possuem qualquer tipo de mecanismos ou setor de gestão de riscos implantado. Este resultado indica que para a maioria das cooperativas o processo de gestão de risco ainda é incipiente, ou seja, apesar dos riscos estarem presentes no ambiente complexo e de incerteza das cooperativas, não são gerenciados e mitigados pelos gestores. Para os gestores, o mesmo permite apontar possíveis dimensões e variáveis dos riscos que podem ser priorizados nos processos de implantação. Contudo, 32,7% dos respondentes já possuem projeto ou possuem implantados processos de gestão de riscos.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CONFIABILIDADE DOS DADOS

O objetivo básico da estatística descritiva simples (univariada) é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizando e descrevendo-os por meio de tabelas, gráficos ou medidas descritivas (MONTGOMERY; RUNGER, 2003). Os autores destacam ainda que a apresentação de dados bem constituídos é essencial ao bom julgamento estatístico, visto que dão suporte para focar as características importantes dos dados ou ter discernimento acerca do tipo de modelo que deverá ser utilizado na solução do problema.

Para este estudo, utilizaram-se sete fatores na estatística descritiva simples, dentre eles, o valor mínimo, o valor máximo, a média, o desvio padrão, a variância, a assimetria dos dados e a curtose. A Tabela 9 apresenta os resultados da estatística descritiva simples.

Tabela 9 – Estatística descritiva simples da amostra quanto às dimensões de Riscos

Dim.	Variável	Freq.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria		Curtose	
								Erro Estat.	Padrão	Erro Estat.	Padrão
Riscos Operacionais	Corporativos	55	1,0	7,0	4,891	1,3210	1,745	-,859	,322	,422	,634
	Greves	55	1,0	6,5	4,209	1,5236	2,321	-,512	,322	-,657	,634
	Custos	55	3,0	7,0	5,903	,8881	,789	-,699	,322	,627	,634
	Sucessão	55	1,0	7,0	4,882	1,3910	1,935	-,753	,322	1,009	,634
	Fraudes	55	1,3	7,0	5,309	1,4766	2,180	-,976	,322	,563	,634
	Sistemas	55	1,7	7,0	5,212	1,1625	1,351	-,771	,322	1,285	,634
	Infraestrutura	55	1,0	7,0	5,118	1,7050	2,907	-1,056	,322	,359	,634
	Erros	55	1,0	7,0	4,800	1,6003	2,561	-,487	,322	-,979	,634
Média Riscos Operacionais		55	1,4	6,9	5,041	1,3835	1,974	-,764	,322	,329	,634
Riscos Estratégicos	Tecnológicos	55	1,0	7,0	4,755	1,3467	1,814	-,763	,322	,749	,634
	Econômicos	55	1,5	7,0	4,736	1,4105	1,989	-,438	,322	-,428	,634
	Político-Legais	55	2,0	7,0	5,591	1,1906	1,418	-,873	,322	,439	,634
	Demográficos	55	1,0	7,0	5,155	1,6383	2,684	-,679	,322	-,505	,634
	Naturais	55	1,0	7,0	4,209	1,9117	3,655	-,132	,322	-,986	,634
	Concorrência	55	2,0	7,0	5,227	1,3011	1,693	-,980	,322	,951	,634
	Divers. Produtos	55	1,5	7,0	5,609	1,1615	1,349	-1,130	,322	2,047	,634
	Clientes	55	3,0	7,0	5,536	1,1174	1,249	-,621	,322	-,451	,634
	Fornecedores	55	2,5	7,0	5,891	,8482	,719	-1,676	,322	4,459	,634
	Sociais	55	3,0	7,0	6,073	1,0862	1,180	-1,352	,322	1,182	,634
Média Riscos Estratégicos		55	1,9	7,0	5,278	1,3012	1,775	-,864	,322	,746	,634
Riscos Financeiros	Crédito	55	3,0	7,0	5,596	,9321	,869	-,641	,322	,073	,634
	Liquidez	55	2,6	7,0	5,149	,9754	,951	-,374	,322	,323	,634
	Legais	55	2,2	7,0	4,556	1,2170	1,481	-,025	,322	-,571	,634
	Mercado	55	2,2	7,0	5,029	1,0971	1,204	-,249	,322	-,047	,634
Média Riscos Financeiros		55	2,5	7,0	5,083	1,0554	1,126	-,322	,322	-,056	,634
Médias Gerais		55	1,9	7,0	5,134	1,2467	1,625	-,650	,322	,340	,634
N válido (de lista)		55									

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Pode-se visualizar nos resultados da Tabela 9, que a grande maioria das variáveis apresenta dispersão considerável dos dados, tanto para mais, quanto para menos em relação à mínima e a máxima. Na dimensão riscos operacionais, verifica-se que para cinco das variáveis a mínima é de 1, enquanto para três casos a média foi maior, onde o custo apresentou média mínima de 3, a variável sistemas apresentou média 1,7 e a variável fraudes apresentou média 1,3. Nesta dimensão, a máxima apresentada em todos os fatores foi 7, exceto para o fator greves, cujo valor foi 6,5.

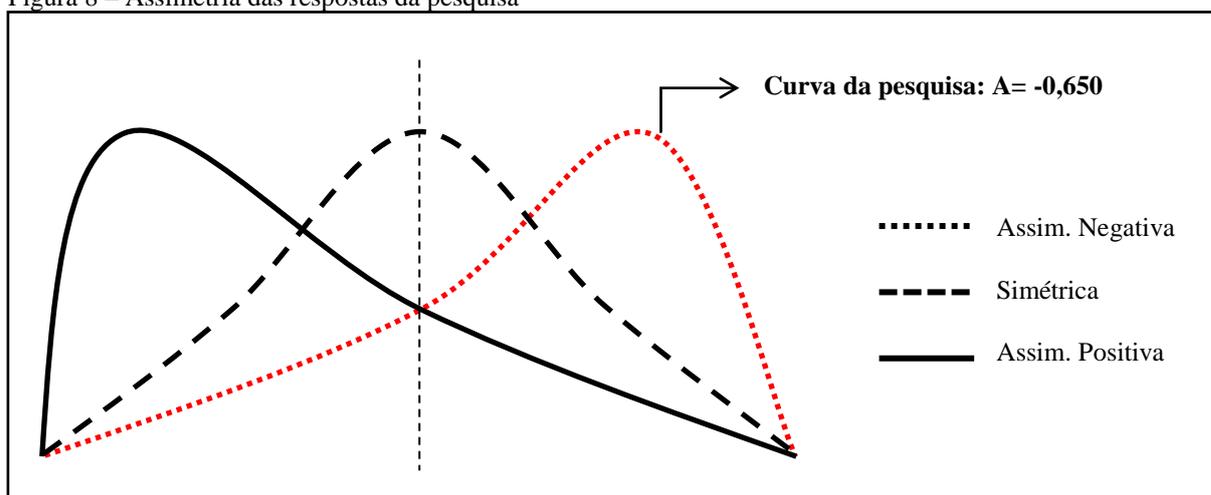
Na dimensão dos riscos estratégicos, a mínima apresentada foi 1 para as variáveis tecnológicos, demográficos e naturais. Apresentou mínima de 3 para as variáveis clientes e sociais, e a mínima das demais variáveis permaneceu distribuída entre 1 e 3. A máxima para todas os fatores alcançou 7 pontos. Na dimensão risco financeiro, a média mínima apresentada foi de 2,2 pontos, enquanto a máxima para todas as variáveis foi de 7 pontos.

A média das respostas de cada uma das variáveis relacionadas à dimensão dos riscos apresentou um intervalo onde a menor média trata das variáveis greve e naturais, com média de 4,209 pontos, enquanto a maior média foi de 6,073 para a variável social.

O desvio-padrão das variáveis analisadas no estudo apresentou-se entre 0,84 e 1,91 pontos. Isso demonstra que 95,44% dos valores da distribuição encontram-se dentro da faixa de dois desvios padrão, tanto para mais quanto para menos em relação à média. Paralelamente, a variação apresenta que a maior dispersão em relação à média é a variável natural, com 3,655 pontos. Um desvio-padrão nestes moldes garante bom grau de qualidade nos dados, evitando distorções na análise dos dados.

A assimetria dos dados apresentou resultado negativo, com valor de $A=-0,650$. A Figura 8 apresenta o comportamento das variáveis e a assimetria.

Figura 8 – Assimetria das respostas da pesquisa

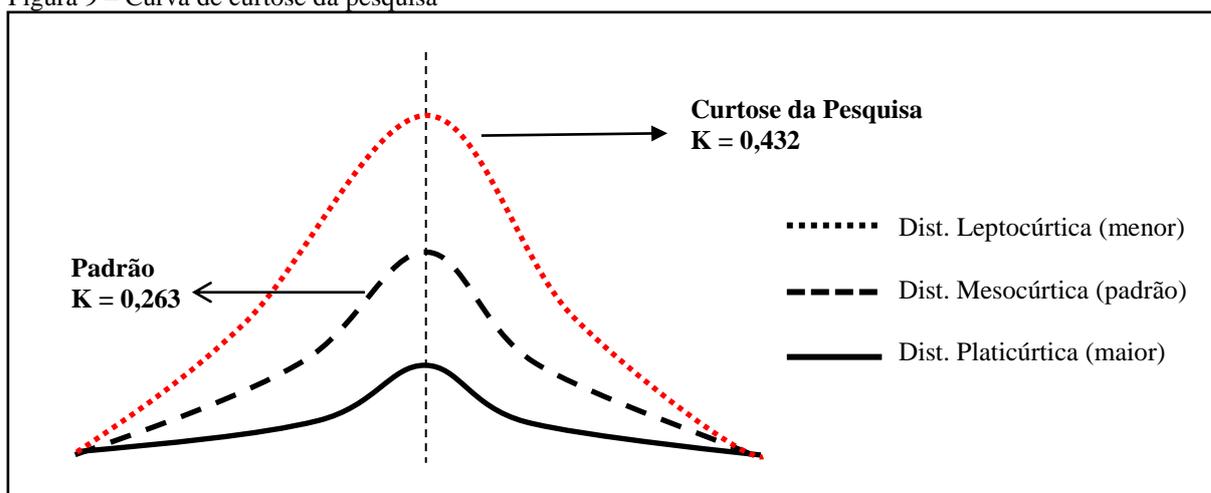


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base na Figura 8, verifica-se o comportamento da curva de assimetria para os resultados desta pesquisa. O resultado apresenta assimetria negativa, comportamento com tendência de a média distender-se para a direita do gráfico, e indicar que a média geral das variáveis relacionadas ao risco das cooperativas tende a ser menor que a mediana e a moda da amostra.

Por fim, a curtose média da amostra ficou representada por $K=0,340$ pontos, maior que o índice padrão de análise de Milone e Angelini (1995), que é de $K=0,263$. Dessa forma, pode-se resumir o comportamento da curtose conforme Figura 9.

Figura 9 – Curva de curtose da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O comportamento da curtose consiste em apresentar um índice mais elevado do que o padrão, decorre principalmente em razão da quantidade da amostra da pesquisa, ou seja, quanto menor a quantidade de respondentes, maior a probabilidade das respostas apresentarem distanciamento entre si, e conseqüentemente apresentarem um índice maior de achatamento.

Após a estatística descritiva com relação aos riscos, apresenta-se a análise estatística descritiva da dimensão Desempenho. A dimensão Desempenho Organizacional considera os fatores financeiro, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. Os resultados da estatística descritiva simples são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Estatística descritiva simples da amostra quanto à dimensão Desempenho

Dim.	Variável	Freq.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria		Curtose	
								Estat.	Padrão	Estat.	Padrão
Desempenho	Finanças	55	2,2	7,0	5,451	1,1104	1,233	-,581	,322	-,045	,634
	Clientes	55	2,8	7,0	5,415	,9637	,929	-,403	,322	,403	,634
	Processos Internos	55	3,4	7,0	5,862	,9910	,982	-,824	,322	-,119	,634
	Aprend. Crescim.	55	2,4	7,0	5,513	,9567	,915	-,719	,322	1,140	,634
Médias Gerais		55	2,7	7,0	5,560	1,0054	1,015	-,632	,322	,345	,634
N válido (de lista)		55									

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na dimensão de Desempenho, a mínima das respostas foi de 2,4 para a variável finanças, e máxima de 7 para todas as variáveis de pesquisa. A média geral das respostas das variáveis foi de 5,56 pontos, com desvio padrão de 1,0054 e variância de 1,015.

A assimetria das respostas apresentou resultado de $A = -0,632$, que, assim como nas dimensões relacionadas aos riscos, apresentou-se assimétrica, denotando que a média das

respostas apresenta-se menor que a mediana e a moda da amostra. Enquanto a curtose apresentou-se com média de $K=0,345$, expondo um achatamento superior ao índice padrão. Isso representa que, devido a amostra ser reduzida, os desvios padrões são mais dispersos, o que faz com que a curva de curtose da amostra aumente.

Na sequência, aplicou-se medida de confiabilidade *alfa de Cronbach*. Para análise de confiabilidade, foram realizados os testes separadamente para cada dimensão do estudo (Risco Operacional, Risco Estratégico, Risco Financeiro e Desempenho), cujo resumo de processamento apresenta-se na Tabela 11.

Tabela 11 – Resumo de processamento e Coeficiente Alfa para a dimensão dos Riscos Operacionais

	N	%	N de itens	Coeficiente Alfa			
				Risco Operacional	Risco Estratégico	Risco Financeiro	Desempenho
Válido	55	100					
Casos Excluídos^a	0	0	20	0,894	0,853	0,820	0,895
Total	55	100					

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Obs. a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Para análise de confiabilidade dos dados vinculados às dimensões, permaneceram válidos todos os casos, não havendo necessidade de exclusão. Verifica-se que cada dimensão levou em consideração 20 assertivas do instrumento de coleta de dados.

Para a dimensão do risco operacional, o resultado aponta um alfa de 0,894. O valor apresenta-se dentro do valor mínimo aceitável para o alfa, que é de 0,70, pois abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

A dimensão dos riscos estratégicos apresentou um coeficiente de 0,853. E a dimensão de riscos financeiros também apresentou um coeficiente aceitável de 0,820. Por fim, na análise na dimensão do desempenho organizacional, o coeficiente *alfa de Cronback* retornou um resultado de 0,895, validando a confiabilidade dos dados para esta dimensão.

Realizada a análise de confiabilidade dos dados para as quatro dimensões do estudo, a seção seguinte descreve a análise de correlação entre cada uma das dimensões e o desempenho organizacional.

4.3 RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO ESTUDO

A correlação visa encontrar a associação e o grau de relação entre as uma ou mais variáveis do estudo em relação às demais. Na Tabela 12, apresenta-se a correlação, bem como a significância existente nas associações entre as dimensões do estudo.

Tabela 12 – Correlação de Pearson das dimensões do estudo

		Risco Operacional	Risco Estratégico	Risco Financeiro	Desempenho	Porte
Risco Operacional	Correlação	1				
	Signif.	-				
Risco Estratégico	Correlação	0,781**	1			
	Signif.	0,000	-			
Risco Financeiro	Correlação	0,430**	0,425**	1		
	Signif.	0,001	0,001	-		
Desempenho	Correlação	0,666**	0,694**	0,657**	1	
	Signif.	0,000	0,000	0,000	-	
Porte	Correlação	0,383**	0,300*	-0,081	0,042	1
	Signif.	0,004	0,026	0,555	0,761	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Verifica-se que no modelo de correlação de *Pearson*, das dez correlações realizadas, oito retornaram com significância, sendo sete delas em nível de 99% e uma em nível de 95%. Apenas as correlações do Porte com o Risco Financeiro e com o Desempenho não apresentaram fator relevante de associação.

A correlação de 0,666 (66,67%) demonstra significativa relação entre os riscos operacionais e o desempenho das cooperativas. Os resultados coadunam com Trapp e Corrar (2004), cuja relação de risco e desempenho também foi significativa. Corrobora ainda com Reske Filho (2014), ao confirmar a inserção do risco operacional na proposta de seu modelo teórico para mensuração de riscos em redes de cooperação, quanto ao monitoramento de processos internos e infraestrutura.

A correlação resultante da análise entre os riscos estratégicos e desempenho apresentou-se com alto grau de significância, superior a 69%. O resultado apresenta-se em consonância com Custódio e Silva (2010), ao tratar que empresas utilizam-se das forças do mercado, que trazem consigo todo o risco nele envolvido, para obter melhor desempenho. No entanto, este resultado contraria parcialmente as hipóteses propostas por Costa e Fajardo (2011) que defendem o escopo estratégico direcionado a necessidade de pessoal e material, enquanto para este estudo os resultados apontam para fatores externos da organização, como tecnologia, política concorrência e *stakeholders*, dentre outros.

Assim como nas variáveis relacionadas ao risco operacional e estratégico, no risco financeiro, identificou-se resultado significativo ao analisá-lo em relação ao desempenho. Com índice de correlação de 65,7%, o resultado reforça os resultados de Lima et al. (2013), que fatores não relacionados à receita e lucro também influenciam neste processo. O resultado de cada uma das dimensões de risco apresentou significância e contribuiu ainda para validar a estrutura proposta por Santos (2002).

A dimensão porte apresentou significância quando associada à dimensão dos Riscos Operacionais e Riscos Estratégicos. Nota-se ainda que a associação entre a variável Porte em relação aos riscos financeiros e ao desempenho apresentou significância $F=0,555$ e $F=761$, respectivamente, o que permite aceitar a hipótese nula de não-significância conjunta das dimensões da equação em 5%, indicando que o porte não apresenta influência no risco financeiro e no desempenho das cooperativas.

Com o resultado da correlação, pôde-se verificar ainda que apenas para a relação entre o Porte e o Risco Estratégico a correlação é significativa em um nível de aceitação de 95%, sendo todas as demais apresentadas em um nível de 99%, indicando, dessa forma, forte grau de significância na correlação entre as variáveis.

Diante do exposto, tendo identificado a existência de relação entre as variáveis da pesquisa, a seção seguinte traz a análise de regressão linear múltipla dos dados a fim de testar o efeito das dimensões de risco no desempenho das cooperativas.

4.4 RELAÇÃO DOS RISCOS COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A regressão linear simples utilizou como variável dependente (variável explicada) o Desempenho, enquanto para a variável independente utilizou a dimensão Riscos Operacionais (variável preditora). A Tabela 13 apresenta o resumo do modelo.

Tabela 13 – Resumo do modelo de regressão linear simples de Risco Operacional x Desempenho

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,666 ^a	0,444	0,433	0,6139

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Preditores: (Constante), Risco Operacional.

Verifica-se na Tabela 13 que o coeficiente de correlação $R=0,666$ (66,6%) reflete o grau de associação entre a variável dependente (Desempenho) e a variável independente (Risco Operacional), sendo o mesmo resultado obtido pela correlação de Pearson na seção

anterior. O R^2 (coeficiente de determinação) apresentou um índice de 0,444. Esse resultado indica que 44,4% da variação ocorrida no desempenho é explicada pela variação do risco operacional. O R^2 ajustado apresentou-se pouco inferior, com um índice de 0,433, cuja análise será realizada comparativamente com as demais dimensões de riscos tratadas na sequência.

No modelo, rodou-se ainda a ANOVA com objetivo de testar a hipótese de que as médias de duas populações sejam iguais, conforme pode ser visualizado na Tabela 14.

Tabela 14 – ANOVA^a da regressão linear simples entre Risco Operacional e Desempenho

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	15,931	1	15,931	42,27	,000 ^b
Resíduo	19,976	53	0,377		
Total	35,907	54			

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho;

b. Preditores: (Constante), Risco Operacional.

Verifica-se que o modelo rejeita a hipótese de que R^2 é igual à zero, indicando possivelmente, que a variável Risco Operacional exerce influência sobre o desempenho, conclui-se que o modelo é significativo. Assim, em análise estritamente da relação entre o Risco Operacional e o Desempenho das cooperativas, é possível determinar a equação de regressão que apresenta o menor resíduo possível e que melhor explica a influência de uma em outra, conforme segue:

$$DES = 2,686 + (0,564 * ROP)$$

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

ROP é a dimensão Risco Operacional.

De forma conclusiva, na análise individual das duas dimensões, a equação explica que a variação de 1 ponto percentual no risco operacional provoca uma variação positiva de 0,564 pontos, em média, no desempenho das cooperativas. A origem dos índices da equação pode ser visualizada na Tabela 15.

Tabela 15 – Coeficientes de correlação da variável preditora Riscos Operacionais^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,686	0,450		5,970	0,000
Risco Operacional	0,564	0,087	0,666	6,502	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

Verifica-se que o erro padrão é baixo (distante de 1 pt) com nível de significância inferior a 0,05 pontos, contribuindo para a validação do modelo. Após a realização da regressão dos dados com a primeira dimensão, ou seja, riscos operacionais, a análise recaiu sobre a relação entre os Riscos Estratégicos e o desempenho das cooperativas.

Neste modelo, utilizou-se os mesmos parâmetros do modelo anterior, a fim de manter linearidade de análise. Assim, a Tabela 16 apresenta o resumo do modelo de correlação entre os Riscos Estratégicos e o Desempenho das cooperativas.

Tabela 16 - Resumo do modelo de regressão linear simples de Risco Estratégico x Desempenho

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,694 ^a	0,482	0,472	0,5925

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Preditores: (Constante), Risco Estratégico.

Os resultados confirmam a correlação entre as dimensões com um coeficiente de correlação $R=0,694$ (69,4%), o qual reflete o grau de associação entre as duas variáveis em análise. O coeficiente de determinação apresentou um índice de 0,482. Esse resultado aponta que 48,2% da variação ocorrida no desempenho é explicada pelas variações dos riscos estratégicos das cooperativas. Nesta dimensão, o R² ajustado apresentou um índice pouco abaixo que o R², no montante de 0,472 pontos. A ANOVA deste modelo rejeitou a hipótese de que R² possa ser igual à zero, confirmando a validade do modelo, conforme visualiza-se na Tabela 17.

Tabela 17 – ANOVA^a da regressão linear simples entre Risco Estratégico e Desempenho

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1					
Regressão	17,299	1	17,299	49,272	0,000 ^b
Resíduo	18,608	53	0,351		
Total	35,907	54			

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho;

b. Preditores: (Constante), Risco Estratégico.

Constatou-se neste modelo que o total da soma dos quadrados é de 35,907. Este número representa o total de resíduo que ocorreria se a dimensão Desempenho fosse analisada individualmente, tendo ela mesma como preditora. Com a inserção da variável independente Riscos Estratégicos, o resíduo passa para 18,608, ou seja, os riscos estratégicos reduzem em 17,299 o montante residual. Neste contexto, a redução dos resíduos é importante, pois, quanto

mais próximo de zero, maior o poder explicativo da relação entre a variável independente em relação a dependente. Os coeficientes resultantes dessa regressão podem ser visualizados na Tabela 18.

Tabela 18 – Coeficientes de correlação da variável preditora Riscos Estratégicos^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	1,855	0,534		3,475	0,001
Risco Estratégico	0,702	0,100	0,694	7,019	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

Percebe-se na Tabela 18 que o resultado da coeficiência as dimensões Riscos Estratégicos e Desempenho apresenta significância inferior a 0,05 e padrão constante de 1,855 e variável de 0,702, permitindo a elaboração da equação nos seguintes moldes:

$$DES = 1,855 + (0,702 * RES)$$

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

RES é a dimensão Risco Estratégico.

Assim, em análise separada das demais dimensões, a relação entre o Risco Estratégico e o Desempenho das cooperativas, é possível determinar a equação de regressão que apresenta o menor resíduo possível e que melhor explica a influência de uma em outra, trata que a variação de 1 ponto percentual no risco estratégico provoca uma variação positiva de 0,702 pontos, em média, no desempenho da cooperativa.

Por fim, a análise da relação entre riscos financeiros e o desempenho das cooperativas. Assim como nas análises anteriores, os parâmetros foram mantidos. A Tabela 19 apresenta o resumo do modelo utilizando como variável independente o Risco Financeiro.

Tabela 19 – Resumo do modelo de regressão linear simples de Risco Financeiro e Desempenho

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,657 ^a	0,432	0,421	0,6203

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Preditores: (Constante), Risco Financeiro.

Verifica-se na Tabela 19 que os resultados confirmam a correlação entre as dimensões com um coeficiente de correlação $R=0,657$ (65,7%), fator que reflete o grau de associação entre as duas variáveis em análise, risco financeiro e desempenho.

O coeficiente de determinação apresentou um índice de 0,432. Esse resultado aponta que 43,2% da variação ocorrida no desempenho é explicada pelas variações dos riscos estratégicos das cooperativas. Nesta dimensão, o R^2 ajustado apresentou um índice pouco abaixo que o R^2 , no montante de 0,421 pontos.

Os resultados apurados com a realização da ANOVA rejeitam a hipótese de que R^2 possa ser igual à zero, confirmando a validade do modelo, conforme Tabela 20.

Tabela 20 – ANOVAa da regressão linear simples entre Risco Financeiro e Desempenho

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	15,515	1	15,515	40,323	,000 ^b
1 Resíduo	20,392	53	,385		
Total	35,907	54			

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho;

b. Preditores: (Constante), Risco Financeiro.

Os resultados apontam que o modelo, com a inserção da variável independente, reduziu o resíduo da soma dos quadrados de 35,907 para 20,392. Neste aspecto, quanto menor o valor residual da soma dos quadrados, maior é o poder explicativo do modelo.

Na sequência, os dados foram recalculados para testar os coeficientes não padronizados do modelo, cujos resultados são evidenciados na Tabela 21.

Tabela 21 – Coeficientes de correlação da variável preditora Riscos Financeirosa

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,215	,533		4,153	,000
Risco Financeiro	,658	,104	0,657	6,350	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

Verifica-se que o modelo rejeita a hipótese de que R^2 é igual a zero e indica que a variável Risco Financeiro exerce forte influência sobre o desempenho, concluindo que o modelo é significativo. Assim, na análise estritamente da relação entre o Risco Financeiro e o Desempenho das cooperativas, é possível determinar a equação de regressão que apresenta o menor resíduo e que melhor explica a influência de uma dimensão em outra, conforme segue:

$$DES = 2,215 + (0,658 * RFI)$$

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

RFI é a dimensão Risco Financeiro.

Infere-se, portanto, que ao analisar individualmente apenas as dimensões Risco Financeiro e Desempenho, a equação explica que a variação de 1 ponto percentual no risco operacional provoca uma variação positiva de 0,658 pontos, em média, no desempenho da cooperativa. Evidenciou-se nesta análise preliminar que cada uma das dimensões do risco apresentou significativa influência, que valida parcialmente as hipóteses **H1**, **H2** e **H3**, para indicar a influência das dimensões dos riscos em relação ao desempenho das cooperativas. Isso indica que os riscos corporativos influenciam no desempenho organizacional das cooperativas.

No entanto, entende-se necessário uma reflexão no sentido de que, de certa maneira, nenhuma das dimensões de risco apresenta-se de forma isolada no processo organizacional das cooperativas, o qual enseja a necessidade de análise mais aprofundada.

Dessa forma, utilizou-se a ferramenta de regressão linear múltipla a fim de mensurar a equação que melhor representa essa relação, considerando as três variáveis no mesmo modelo. O resumo do modelo de aplicação dos riscos operacionais, estratégicos e financeiros em relação ao desempenho, conforme Tabela 22.

Tabela 22 – Resumo do modelo de regressão linear múltipla dos Riscos em relação ao Desempenho

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,812 ^a	0,659	0,639	0,4898

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Preditores: (Constante), Risco Operacional, Risco Estratégico, Risco Financeiro.

Na Tabela 22, o modelo explica que, de forma conjunta, confirma-se a correlação entre as dimensões (Risco x Desempenho) com um coeficiente de correlação R=0,812 (81,2%), fator que reflete o grau de associação entre as três variáveis em análise em relação ao desempenho.

O coeficiente de determinação apresentou um índice de 0,659. Esse resultado aponta que 65,9% da variação ocorrida no desempenho é explicada pelas variações dos riscos nas cooperativas. Nesta dimensão, o R² ajustado apresentou um índice pouco abaixo que o R², no

importe de 0,639 pontos. Verifica-se ainda que a significância do resultado do modelo é consideravelmente alta, como pode ser visualizada na Tabela 23.

Tabela 23 – ANOVAa da regressão linear múltipla das dimensões do estudo

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	23,67	3	7,89	32,884	,000 ^b
1 Resíduo	12,237	51	0,24		
Total	35,907	54			

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho;

b. Preditores: (Constante), Risco Operacional, Risco Estratégico, Risco Financeiro.

Verifica-se que a regressão linear múltipla apresentou o melhor resíduo dentre todas as análises realizadas de forma simples. Isso explica que há relação entre as dimensões de risco e que uma contribui com a outra para explicar os fenômenos. O resíduo apresentado neste modelo foi de 12,237, reduzindo em aproximadamente 66% comparativamente com o modelo que não utiliza variáveis independentes para explicar a relação, que neste caso somou a quantia de 35,904 pontos.

Os coeficientes não padronizados resultantes da análise linear multivariada encontram-se dispostos na Tabela 24.

Tabela 24 – Coeficientes de correlação dos Riscos x Desempenho^a

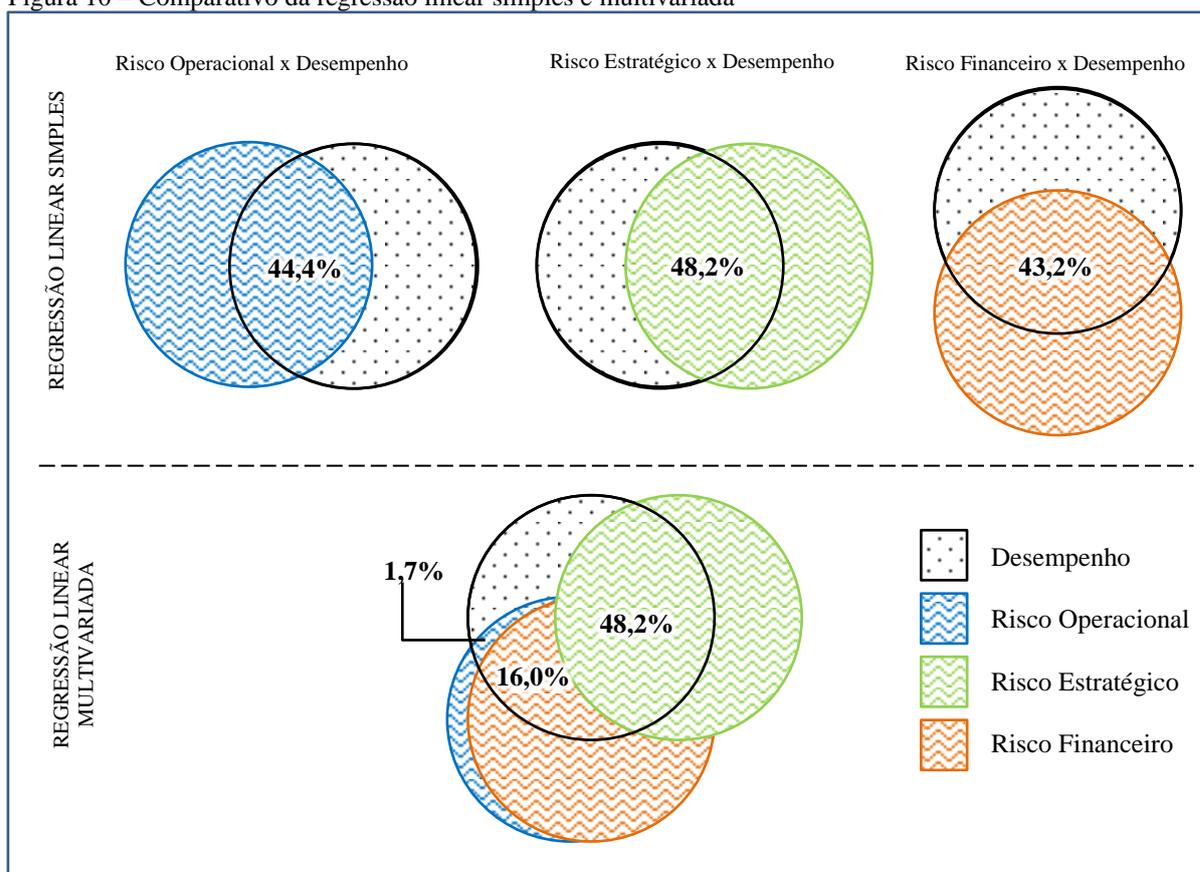
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,648	0,510		1,271	,210
1 Risco Operacional	0,180	0,112	0,213	1,603	,115
Risco Estratégico	0,355	0,134	0,351	2,646	,011
Risco Financeiro	0,417	0,092	0,417	4,544	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

Inicialmente, é necessário que sejam avaliadas a significância das variáveis independentes em relação à dependente. Constata-se que o risco estratégico e o risco financeiro apresentaram significância válida para inserção na equação. No entanto, a dimensão que trata dos riscos operacionais apresentou Sig.=0,115, fator que sugere que, conjuntamente com as demais dimensões, a inferência no desempenho torna-se irrelevante. Este processo pode ser visualizado mais adequadamente na Figura 10.

Figura 10 – Comparativo da regressão linear simples e multivariada



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 10 demonstra o comparativo dos dados entre a regressão linear simples com cada uma das dimensões, comparativamente com a regressão linear múltipla com todas as variáveis inclusas. Verifica-se que individualmente cada uma das dimensões do risco apresenta significativa influência no desempenho, no montante de 44,4% para os riscos operacionais, 48,2% para os riscos estratégicos e 43,2% para os riscos financeiros.

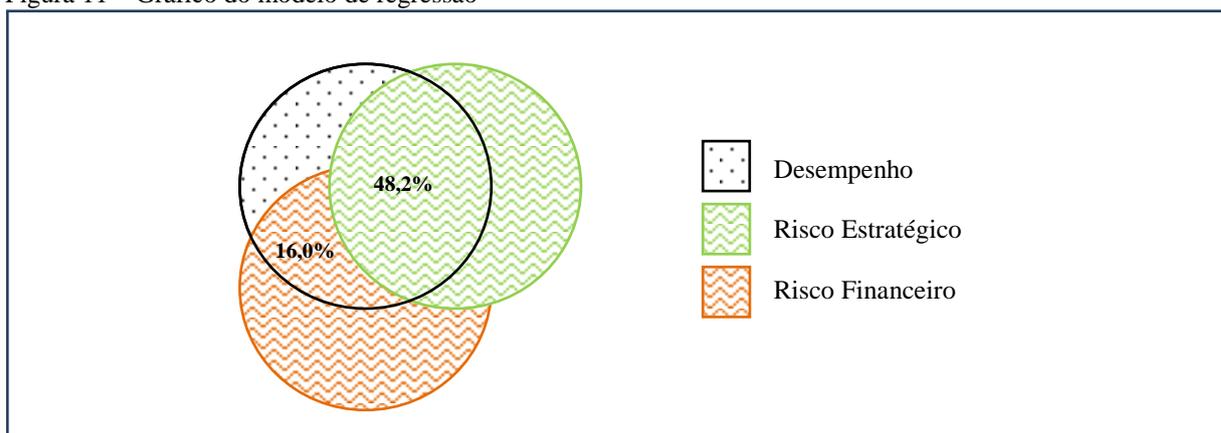
No entanto, na análise da influência das três dimensões do risco ao mesmo tempo, pode-se notar alguns fatores divergentes. Na inserção do risco estratégico, nota-se que o valor revelado é o mesmo da regressão simples para esta dimensão. Quando inclusa a próxima dimensão de acordo com o nível de significância, o risco financeiro, verifica-se que houve um incremento na explicação da relação dos riscos em relação ao desempenho de apenas 16,0%, ou seja, parte do que a dimensão do risco financeiro explica já está explicado pela variável de riscos estratégicos. Essa duplicidade de explicação existente entre estes dois elementos, torna o segundo menos significativo.

Em uma terceira etapa, na inclusão da terceira variável independente, o risco operacional, que dentre todas apresentou menos relevância, verifica-se que houve incremento na explicação do risco em relação ao desempenho de apenas 1,7%. Comparativamente com a

análise de regressão linear simples, que foi de 44,4% é um resultado bastante discrepante, no entanto, o resultado demonstra que desses 44,4% da análise simples, 42,7% da relação de si com o desempenho já está explicada na relação entre os riscos estratégicos e financeiros em relação ao desempenho.

Como o risco operacional é uma dimensão que, na sua essência é explicada, pelas dimensões estratégica e financeira, seu incremento torna-se insignificante no modelo, portanto, pode ser excluída da equação. Outro fator que contribui para este resultado é que, se retornar à análise da Tabela 23, verifica-se que o nível de significância para esta dimensão foi de 0,115 pontos, substancialmente maior que o padrão estabelecido com mínimo na análise, que foi de 0,05, o que confirma a necessidade de exclusão da dimensão do modelo, demonstrando, portanto, desnecessária a inclusão. A demonstração gráfica na Figura 11 representa o modelo após a exclusão da dimensão do risco operacional.

Figura 11 – Gráfico do modelo de regressão



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 11 representa o comportamento das dimensões de risco em relação ao desempenho das cooperativas. Verifica-se que a soma dos percentis que compõem a relação explicativa do modelo é validada pela regressão analisada excluindo-se a dimensão de Riscos Operacionais, conforme ilustra o resumo do modelo apresentado na Tabela 25.

Tabela 25 – Resumo do modelo de regressão linear múltipla dos Riscos Estratégicos e Financeiros em relação ao Desempenho

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,801 ^a	0,642	0,628	0,4972

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Preditores: (Constante), Risco Operacional, Risco Estratégico.

O modelo explica que, com base na exclusão da variável de riscos operacionais do modelo, confirma-se a correlação entre as dimensões (Risco x Desempenho) com um coeficiente de correlação $R=0,801$ (80,1%), fator que reflete o grau de associação entre as variáveis em análise. O coeficiente de determinação (R^2) apresentou índice de 0,642, que conforme Figura 12, explica que 64,2% da variação ocorrida no desempenho é explicada pelas variações dos riscos estratégicos e financeiros nas cooperativas.

Neste modelo, o resultado do teste ANOVA indicou residual de apenas 12,853 com significância de 0,000, a probabilidade dos parâmetros em conjunto serem iguais a zero são remotas. Assim, na Tabela 26 os coeficientes do modelo em teste.

Tabela 26 – Coeficientes do modelo de regressão final

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,608	0,517		1,175	0,245
1 Risco Estratégico	0,512	0,093	0,506	5,523	,000
Risco Financeiro	0,443	0,092	0,442	4,825	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

Com base nos índices apresentados pela correlação constante na Tabela 26, e examinando a validade dos dados com significância nos padrões estabelecidos para a investigação, elaborou-se a equação que mede a relação entre os riscos e o desempenho das cooperativas com um grau de acerto superior a 95%, qual seja:

$$DES = 0,608 + (0,512 * RES) + (0,443 * RFI)$$

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

RES é a dimensão Risco Estratégico, e;

RFI é a dimensão Risco Financeiro.

A equação explica que a variação de 1 ponto percentual no risco estratégico provoca uma variação positiva de 0,512 pontos, em média, no desempenho da cooperativa, enquanto a variação de 1 ponto percentual no risco financeiro provoca variação positiva de 0,443 pontos no desempenho das cooperativas.

Os resultados conjuntos das três dimensões são válidos e compõem contribuição explicativa às hipóteses H1, H2 e H3 ao apresentar que, quando analisadas em conjunto, o

Risco Operacional das cooperativas não influencia no seu desempenho. Este resultado contraria a proposta do modelo teórico de Reske Filho (2014), que na aplicação em cooperativas resultou em insignificância de relação. Ainda, o resultado apresenta-se parcialmente contrário aos estudos de Trapp e Corrar (2004), visto não considerar esta dimensão, porque outros fatores já respondem a correlação existente entre riscos e desempenho.

4.5 INFLUÊNCIA DO PORTE NA RELAÇÃO ENTRE RISCOS E DESEMPENHO

A análise foi realizada separadamente para cada dimensão de risco (operacional, estratégica e financeira), para identificar variáveis que apresentavam maior impacto. Inicialmente, aplicou-se o teste na dimensão de Riscos Operacionais, conforme Tabela 27.

Tabela 27 – ANOVA – Dimensão dos riscos operacionais em relação ao porte

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Corporativos	Entre Grupos	8,599	2	4,3	2,611	0,083
	Nos grupos	85,635	52	1,647		
	Total	94,234	54			
Greves	Entre Grupos	28,595	2	14,297	7,684	0,001*
	Nos grupos	96,751	52	1,861		
	Total	125,345	54			
Custos	Entre Grupos	6,978	2	3,489	5,094	0,010*
	Nos grupos	35,616	52	0,685		
	Total	42,594	54			
Sucessão	Entre Grupos	7,122	2	3,561	1,902	0,160
	Nos grupos	97,36	52	1,872		
	Total	104,482	54			
Fraudes	Entre Grupos	15,092	2	7,546	3,823	0,028*
	Nos grupos	102,653	52	1,974		
	Total	117,745	54			
Sistemas	Entre Grupos	2,915	2	1,458	1,082	0,346
	Nos grupos	70,054	52	1,347		
	Total	72,97	54			
Infraestrutura	Entre Grupos	29,249	2	14,625	5,954	0,005*
	Nos grupos	127,733	52	2,456		
	Total	156,982	54			
Erros	Entre Grupos	24,067	2	12,034	5,478	0,007*
	Nos grupos	114,233	52	2,197		
	Total	138,3	54			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: * Variáveis que apresentaram significância.

Verifica-se que cinco variáveis que integram a dimensão riscos operacionais, greve, custos, fraudes, infraestrutura e erros, apresentaram significância em um intervalo de

confiança de 95%, indicando que há relação sistemática entre as médias com o porte das cooperativas.

Os resultados desta pesquisa apresentam visão divergente de Medeiros e Pinto (2009), que analisaram estas variáveis em instituições mercantis. Enquanto, neste estudo, apresenta-se forte relação com riscos endógenos, os autores evidenciaram que esta relação apresenta maior interdependência com fatores de risco exógenos à organização. De fato, essa diferença pode ser explicada pela natureza jurídica que distingue essas organizações, bem como o modelo de gestão, com perfil menos ousado. As variáveis relacionadas a fatores Corporativos, Sucessão e Sistemas, não apresentaram significância em relação ao porte das cooperativas.

Na seqüência, o comparativo das médias das variáveis relacionadas à dimensão de riscos estratégicos, obtendo três fatores de risco que apresentaram significância, sendo àqueles relacionados como tecnológicos, econômicos e riscos naturais, conforme Tabela 28.

Tabela 28 – ANOVA – Dimensão dos riscos estratégicos em relação ao porte

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tecnológicos	Entre Grupos	13,475	2	6,738	4,148	0,021*
	Nos grupos	84,461	52	1,624		
	Total	97,936	54			
Econômicos	Entre Grupos	20,023	2	10,012	5,956	0,005*
	Nos grupos	87,404	52	1,681		
	Total	107,427	54			
Político-Legais	Entre Grupos	1,063	2	0,532	0,366	0,695
	Nos grupos	75,482	52	1,452		
	Total	76,545	54			
Demográficos	Entre Grupos	10,934	2	5,467	2,121	0,130
	Nos grupos	134,002	52	2,577		
	Total	144,936	54			
Riscos Naturais	Entre Grupos	29,87	2	14,935	4,637	0,014*
	Nos grupos	167,476	52	3,221		
	Total	197,345	54			
Concorrência	Entre Grupos	7,596	2	3,798	2,356	0,105
	Nos grupos	83,813	52	1,612		
	Total	91,409	54			
Diversificação de Produtos	Entre Grupos	3,881	2	1,94	1,463	0,241
	Nos grupos	68,965	52	1,326		
	Total	72,845	54			
Clientes	Entre Grupos	1,809	2	0,904	0,717	0,493
	Nos grupos	65,618	52	1,262		
	Total	67,427	54			

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Fornecedores	Entre Grupos	0,804	2	0,402	0,549	0,581
	Nos grupos	38,042	52	0,732		
	Total	38,845	54			
Riscos Sociais	Entre Grupos	0,628	2	0,314	0,259	0,773
	Nos grupos	63,081	52	1,213		
	Total	63,709	54			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: * Variáveis que apresentaram significância.

A variável que integra os riscos estratégicos que indicou mais significância em relação ao porte das cooperativas, trata de fatores econômicos, com significância de 0,005 pontos. O resultado contribui com estudos de Weber e Slywotsky (2007), pois confirma que os fatores relacionados aos aspectos econômicos estão vinculados ao porte das organizações e sua capacidade de atender a demanda. Verifica-se ainda que a variável fatores tecnológicos apresentou significância de 0,021 e a variável de Riscos Naturais retornou 0,014. As demais variáveis não apresentaram significância em relação ao porte da cooperativa.

A dimensão de riscos financeiros considera o comparativo do porte com quatro variáveis, o crédito, a liquidez, os riscos legais e o mercado. O resultado da análise da média das variâncias pode ser verificado na Tabela 29.

Tabela 29 – ANOVA – Dimensão dos riscos financeiros em relação ao porte

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Crédito	Entre Grupos	2,189	2	1,095	1,272	0,289
	Nos grupos	44,73	52	0,86		
	Total	46,919	54			
Liquidez	Entre Grupos	6,27	2	3,135	3,614	0,034*
	Nos grupos	45,107	52	0,867		
	Total	51,377	54			
Riscos Legais	Entre Grupos	0,525	2	0,262	0,172	0,843
	Nos grupos	79,45	52	1,528		
	Total	79,975	54			
Mercado	Entre Grupos	0,994	2	0,497	0,404	0,670
	Nos grupos	63,999	52	1,231		
	Total	64,993	54			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: * Variáveis que apresentaram significância.

Nota-se na Tabela 29 que apenas a variável Liquidez apresentou-se significativa em relação ao porte das cooperativas. Este resultado está em consonância com Santos e Ferreira

(2009) de que o risco de liquidez interfere no desempenho não apenas em pequenas empresas, como também nas organizações de médio e grande porte. As variáveis Crédito, Riscos Legais e de Mercado não apresentaram significância em relação ao porte.

Ainda neste aspecto, a análise das médias das variâncias entre o fator porte e o desempenho das cooperativas constam na Tabela 30.

Tabela 30 – ANOVA – Dimensão Desempenho em relação ao porte

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Finanças	Entre Grupos	0,869	2	0,434	0,344	0,711
	Nos grupos	65,709	52	1,264		
	Total	66,577	54			
Clientes	Entre Grupos	4,299	2	2,15	2,438	0,097
	Nos grupos	45,849	52	0,882		
	Total	50,148	54			
Processos Internos	Entre Grupos	8,002	2	4,001	4,62	0,014*
	Nos grupos	45,028	52	0,866		
	Total	53,03	54			
Aprendizado e Crescimento	Entre Grupos	2,535	2	1,267	1,406	0,254
	Nos grupos	46,886	52	0,902		
	Total	49,421	54			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: * Variáveis que apresentaram significância.

Na Tabela 30, percebe-se que a variável processos internos apresenta significância em relação ao porte das cooperativas. Esse achado coaduna com Greiner (1972), que avalia o ciclo de vida e trata que o desempenho da organização reflete em sua longevidade e consequentemente no seu porte. As variáveis finanças, clientes e aprendizado e crescimento não apresentaram significância com porte.

Em seguida, a análise recaiu sobre as médias das variâncias do porte das cooperativas com as dimensões. Individualmente, considerou-se a média das dimensões comparando com o porte, para identificar se, de forma global, as dimensões sofrem alguma influência do porte. A Tabela 31 apresenta os resultados.

Tabela 31 – ANOVA – Médias das Dimensões em relação ao porte

Dimensão	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Risco Operacional	Entre Grupos	10,948	2	5,474	7,267	0,002*
	Nos grupos	39,167	52	0,753		
	Total	50,115	54			
Risco Estratégico	Entre Grupos	4,31	2	2,155	3,638	0,033*
	Nos grupos	30,799	52	0,592		
	Total	35,109	54			
Risco Financeiro	Entre Grupos	1,613	2	0,806	1,226	0,302
	Nos grupos	34,208	52	0,658		
	Total	35,821	54			
Desempenho	Entre Grupos	2,18	2	1,090	1,681	0,196
	Nos grupos	33,727	52	0,649		
	Total	35,907	54			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: * Variáveis que apresentaram significância.

ROP: Risco Operacional; RES: Risco Estratégico; RIF: Risco Financeiro; DES: Desempenho

Os resultados demonstram que duas dimensões apresentam relação significativa com o porte: Risco Operacional e Risco Estratégico. A média da dimensão dos Riscos Operacionais retornou coeficiente de significância de 0,002 pontos, enquanto a média da dimensão dos Riscos Estratégicos retornou 0,033. O resultado indica que o porte não apresenta influência significativa nas dimensões do risco Financeiro e no Desempenho das Cooperativas.

Para confirmar a relação da Tabela 31, realizou-se análise de regressão de dados individualmente para cada dimensão inserindo o porte das cooperativas como variável de controle. Os resultados são apresentados na Tabela 32.

Tabela 32 – Análise de Regressão individual dos riscos x desempenho com o porte como variável de controle

Dimensão	Inserção ^b	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Risco Operacional	(Constante)	2,736	,432		6,328	,000
	Risco Operacional	,645	,090	,762	7,153	,000
	Porte	-,234	,100	-,250	-2,344	,023
Risco Estratégico	(Constante)	1,855	,534		3,475	,001
	Risco Estratégico	,702	,100	,694	7,019	,000
Risco Financeiro	(Constante)	2,215	,533		4,153	,000
	Risco Financeiro	,658	,104	,657	6,350	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

b. Variável de Controle: Porte

Destaca-se na Tabela 32 a única dimensão onde o porte apresenta influência significativa. Esse resultado é decorrente, principalmente, do fato de nesta dimensão cinco variáveis apresentarem significância, elevando, conseqüentemente, a média da dimensão.

Diante disso, é possível afirmar que o porte influencia na relação risco x desempenho das cooperativas, confirmando a **Hipótese H4a**, sendo representada pela seguinte equação:

$$DES = 2,736 + (0,645 * ROP) - (0,234 * PORTE)$$

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

ROP é a dimensão Risco Operacional;

A equação explica que a variação de 1 ponto percentual no risco operacional provoca uma variação positiva de 0,645 pontos, em média, no desempenho da cooperativa, enquanto a variação de 1 ponto percentual no porte provoca variação positiva de 0,234 pontos no desempenho das cooperativas. Quanto à interferência do porte na relação entre o risco estratégico e financeiro com o desempenho das cooperativas, rejeitam-se as **Hipóteses H4b e H4c**, visto que o resultado de sua inserção como variável de controle não influenciou significativamente na relação.

Na Tabela 33 apresentam-se os resultados considerando todas as dimensões do estudo, incluindo o porte.

Tabela 33 – Análise de Regressão conjunta dos riscos, desempenho e porte

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,8	0,512		1,560	0,125
1 Risco Operacional	0,236	0,116	0,278	2,024	0,048
Risco Estratégico	0,365	0,132	0,361	2,760	0,008
Risco Financeiro	0,373	0,095	0,372	3,930	0,000
Porte	-0,134	0,086	-0,143	-1,560	0,125

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

Na análise das três dimensões de risco conjuntamente em relação ao desempenho, constatou-se que a interferência é pouco significativa. Verifica-se que a variável Porte apresentou significância de 0,125, superior à tolerância de 0,05. Com a exclusão da dimensão

porte da análise, ratificam-se os resultados apresentados na seção 4.5, que apresentou a regressão dos dados sem a interferência desta variável.

Na seção seguinte, aborda-se a relação entre a gestão dos riscos e o desempenho nas cooperativas.

4.6 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE RISCOS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nesta última seção de análise, verifica-se a relação entre a gestão de riscos e o desempenho organizacional das cooperativas. Para isso, realizou-se a análise de regressão de dados tendo o Desempenho organizacional como variável dependente, e a gestão de riscos como independente.

Para formação do índice de gestão de riscos, tomou-se como base a média aritmética geral de todos os resultados apontados pelos respondentes na escala Likert para cada uma das variáveis analisadas, formando apenas um índice, independente das dimensões a qual estavam associadas. A correlação com a dimensão desempenho e gestão de riscos apresentou nível significativo de associação, fator que levou a realizar regressão de dados, conforme pode ser visualizado na Tabela 34.

Tabela 34 – ANOVA – Gestão de Riscos e Desempenho

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	23,103	1	23,103	95,636	,000 ^b
1	Resíduo	12,803	53	0,241		
	Total	35,907	54			

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Gestão de Riscos

Nota-se com base nos dados apresentados na Tabela 34 que a significância rejeitou a possibilidade da hipótese nula ser igual à zero, permanecendo inferior a 0,05, padrão utilizado nesta investigação. Verifica-se ainda que a inserção da gestão de riscos contribui em 64,3% da soma dos quadrados ao deixarmos de utilizar a estimativa pela média e aplicar a regressão linear. A quantificação da relação pode ser visualizada na Tabela 35.

Tabela 35 – Regressão de dados da Gestão de Riscos x Desempenho

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	0,890	0,482		1,845	0,071
Gestão de Riscos	0,906	0,093	0,802	9,779	,000

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho

A regressão da Tabela 35 permite validar a **Hipótese H5** ao confirmar a relação existente entre a Gestão de Riscos e o Desempenho das cooperativas, permitindo ainda convalidá-la em uma equação, conforme segue:

$$DES = 0,890 + (0,906 * GRI)$$

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

GRI é a Gestão de Riscos Organizacionais;

A equação explica que a variação de 1 ponto percentual na Gestão de Riscos provoca uma variação positiva de 0,906 pontos, em média, no desempenho da cooperativa. Com base nas hipóteses elaboradas nesta investigação, buscou-se analisar o comportamento do risco em relação ao desempenho das cooperativas agroindustriais, de produção e consumo de Santa Catarina.

Com base nas análises realizadas a fim de responder aos objetivos do estudo e validar as hipóteses, elaborou-se o Quadro 11 com a síntese dos resultados.

Quadro 11 – Quadro síntese dos resultados

Objetivo	Hipótese	Status Hipótese	Quantificação
Verificar a relação do risco operacional com o desempenho das cooperativas;	H1 - Os riscos operacionais interferem no desempenho organizacional das cooperativas	Aceita ¹	A variação de 1 ponto percentual no risco operacional provoca uma variação positiva de 0,564 pontos, em média, no desempenho da cooperativa;
Averiguar a relação do risco estratégico com o desempenho das cooperativas	H2 - Os riscos estratégicos interferem no desempenho organizacional das cooperativas	Aceita	A variação de 1 ponto percentual no risco estratégico provoca uma variação positiva de 0,702 pontos, em média, no desempenho da cooperativa;

¹ Quando o Risco Operacional é analisado conjuntamente com o Risco Estratégico e Financeiro, torna-se insignificante, sendo sua influência pouco relevante devendo ser excluída do modelo. Isso decorre em razão das variáveis de Risco Estratégico e Financeiro responder a maior parte da relação entre as dimensões.

Objetivo	Hipótese	Status Hipótese	Quantificação
Examinar a relação do risco financeiro com o desempenho das cooperativas	H3 - Os riscos financeiros interferem no desempenho organizacional das cooperativas	Aceita	A variação de 1 ponto percentual no risco operacional provoca uma variação positiva de 0,658 pontos, em média, no desempenho da cooperativa;
Investigar qual a influência do porte das cooperativas na relação Risco x Desempenho	H4a - O porte da cooperativa apresenta influência significativa na relação entre o Risco Operacional x Desempenho;	Aceita	A cada 1 ponto percentual de mudança no índice de porte da cooperativa provoca uma variação negativa de 0,234 pontos na relação entre risco operacional e desempenho da cooperativa;
	H4b - O porte da cooperativa apresenta influência significativa na relação entre o Risco Estratégico x Desempenho;	Rejeita	A hipótese foi rejeitada por não haver significância na interferência do porte na relação Risco Estratégico x Desempenho.
	H4c - O porte da cooperativa apresenta influência significativa na relação entre o Risco Financeiro x Desempenho;	Rejeita	A hipótese foi rejeitada por não haver significância na interferência do porte na relação Risco Financeiro x Desempenho.
Avaliar se a gestão de risco influencia no desempenho organizacional das cooperativas;	H5 - A gestão de risco influencia no desempenho organizacional das cooperativas;	Aceita	A variação de 1 ponto percentual no índice de gestão de riscos corporativos provoca uma variação positiva de 0,906 pontos, em média, no desempenho da cooperativa;

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 11 demonstra que dentre as hipóteses propostas, apenas àquelas que analisaram a influência do porte na relação dos riscos estratégicos e financeiros com o desempenho foram rejeitadas. Todas as demais, ou seja, aquelas que analisaram a relação entre risco e desempenho e a gestão de riscos com o desempenho foram aceitas.

5 APLICABILIDADE DA INVESTIGAÇÃO

Os resultados permitem apresentar às cooperativas de todos os portes, quais fatores de risco estão mais propensos a impactar em seu desempenho. Isso permite que façam planejamento estratégico direcionado a reduzir impactos causados pelos riscos e incertezas do mercado em que atuam, bem como neutralizar o impacto quando não for possível controlar.

O desempenho, conforme evidenciado nesta investigação, é impactado por fatores advindos de diversas fontes, tanto internas quanto externas à organização. Mensurar e quantificar os impactos são metodologias essenciais a fim de buscar minimizar este impacto. Assim, a equação proposta neste estudo contribui para avaliar o impacto, permitindo um planejamento estratégico mais adequado às cooperativas.

Aos gestores, a tomada de decisão é algo que deve ser embasado e estruturado em informações e dados consistentes e que apresentam a real situação da organização. Dessa forma, os resultados apresentados contribuem para que os gestores, juntamente com indicadores financeiros e econômicos das cooperativas, tenham segurança e confiabilidade nos dados em momentos de tomada de decisões.

A dimensão utilizada para a investigação, tomando como base tanto a pequena quanto a grande cooperativa, permitem ainda aos *stakeholders* analisar comparativamente fatores endógenos e exógenos que possam vir a influenciar no desempenho. A segregação por tamanho das cooperativas permitiu identificar quais fatores de risco são mais característicos, conforme apresenta o Quadro 12.

Quadro 12 – Variáveis mais significantes comparativamente ao porte das cooperativas

Porte	Dimensão	Variável
Pequeno	Operacional	Fraudes
		Diversificação de Produtos
	Estratégico	Concorrência
		Clientes
Financeiro	Crédito	
Médio	Operacional	Erros
		Sistemas
		Corporativos
	Estratégico	Demográficos
		Naturais
	Financeiro	Fornecedores
Grande	Operacional	Crédito
		Infraestrutura
	Estratégico	Tecnológicos
		Concorrência
Financeiro	Crédito	

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 12 demonstra as variáveis que mais se destacaram em relação às demais, segregadas pelo porte das cooperativas. Verifica-se que na dimensão de riscos operacionais, cooperativas de pequeno porte são mais influenciadas pelo risco de fraudes. Diversos fatores podem estar atrelados a este resultado, como por exemplo, falta de controle internos e medidas de confiança. Para cooperativas de médio porte, três variáveis apresentaram significância, sendo elas, riscos relacionados a fatores erros, sistemas e corporativos. Nesta fase, são característicos os processos de maturação das organizações, estando, portanto, mais propensas a erros advindos de seu processo de maturação e crescimento. Para cooperativas de grande porte, a infraestrutura apresentou-se como mais significativa em relação às demais. O crescimento da cooperativa e a quantidade de investimentos realizados torna-a mais frágil quanto aos controles da infraestrutura que comporta.

Quanto à dimensão de riscos estratégicos, cooperativas de pequeno porte podem sofrer com a inserção no mercado, para diversificar produtos e fatores relacionados aos clientes e à concorrência no ambiente que está exposta. Para cooperativas de médio porte, permanecem mais propensas a riscos relacionados a fatores naturais, de fornecedores e demográficos. Neste, elaboram-se estratégias a fim de delimitar a atuação da cooperativa. Nas cooperativas de grande porte, evidenciam-se com maior ênfase, fatores relacionados à concorrência e à tecnologia, a fim de garantir a qualidade e solidez das informações intra e interorganizacionais.

Por fim, com relação à dimensão de riscos financeiros para todos os portes, apresentaram-se com evidência, fatores de risco voltados ao crédito. Sucintamente isso demonstra que este tipo de organização utiliza-se de capital de terceiros e apresentam fatores relacionados ao crédito como fatores importantes para sua sobrevivência. Os resultados detalhados que originaram estas informações estão apresentados no Apêndice D.

Dessa forma, sugere-se às organizações cooperativas a elaboração de estratégias que possibilitem monitorar e mitigar os riscos às quais estão expostas e reduzir o impacto daqueles que não possam ser controlados.

A inclusão na agenda dos diretores e gerentes a discussão sobre gestão de riscos é outro fator relevante diante da acirrada concorrência e instabilidade econômica que atualmente enfrentamos. A globalização e a facilidade da comunicação são meios pelos quais as cooperativas devem buscar seu diferencial, munindo-se de artifícios com vistas a aumentar seu desempenho organizacional e econômico.

A implementação de um setor interno que atue especificamente na gestão de riscos é outro fator que pode contribuir na melhoria do desempenho da cooperativa.

Deste modo, a contribuição prática desse trabalho é o esclarecimento, evidenciação e explanação sobre a gestão de riscos organizacionais e seus componentes e variáveis, mostrando como o gerenciamento é importante, tendo em vista o efeito no desempenho das cooperativas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação objetivou analisar a relação da gestão de riscos corporativos e o desempenho organizacional nas cooperativas agroindustriais, de produção e consumo catarinenses. A pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada por meio de um estudo de levantamento. As dimensões riscos estratégicos, riscos operacionais, riscos financeiros e desempenho organizacional foram extraídos da literatura e confirmadas com questionários estruturado aos gestores de 55 cooperativas associadas à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina.

O primeiro objetivo específico, a fim de caracterizar as cooperativas analisadas, foi contemplado no capítulo 4, seção 4.1. Verificou-se que grande parte das cooperativas encontra-se instalada no oeste de Santa Catarina, distribuídas uniformemente em pequena, média e grande porte, sendo mais de 75% agregadas ao segmento agroindustrial. A seção apresenta ainda fatores relacionados ao porte das cooperativas, analisadas por meio da quantidade de funcionários e cooperados a elas associados.

Para o atendimento dos demais objetivos específicos, o estudo contou com o auxílio de hipóteses a fim de atingir as proposições realizadas. As análises que atendem ao segundo (H1), terceiro (H2) e quarto objetivos (H3), estão dispostas e detalhadas nas seções 4.3 e 4.4.

No segundo objetivo, os resultados apontam que a hipótese vinculada, que alega que o risco operacional interfere no desempenho organizacional das cooperativas, deve ser aceita, visto que 44,4% das variações ocorridas no desempenho das cooperativas são explicadas pelas variações relacionadas aos riscos operacionais.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, averiguar a relação entre o risco estratégico com o desempenho organizacional das cooperativas, verificou-se que a relação é significativa e aponta que 48,2% das variações ocorridas no desempenho são contempladas pelas variações ocorridas nos riscos estratégicos das cooperativas. Assim, pode-se afirmar que o risco estratégico é influente e interfere no desempenho das cooperativas.

Quanto ao quarto objetivo, vinculada à Hipótese H3, os resultados apontam que as variações do risco financeiro explicam 43,2% das variações ocorridas no desempenho organizacional das cooperativas. Individualmente, assim como nas outras dimensões, o objetivo é alcançado evidenciando que os riscos financeiros interferem no desempenho das cooperativas.

Todavia, um dos maiores achados desta investigação está nos resultados da análise conjunta das dimensões de risco com o desempenho. Eles apontam que, por meio da análise de regressão múltipla, o risco operacional deixa de ter significância, sendo que as variações ocorridas no desempenho são explicadas, na sua maior parte, pelas variações do risco estratégico e financeiro. A inserção da dimensão riscos operacionais aumentaria apenas em 1,7% o poder explicativo da equação, sendo, portanto, insignificante na relação.

O último objetivo específico, que buscou investigar a influência do porte na relação entre risco e desempenho nas cooperativas, amparado pelas Hipóteses H4a, H4b e H4c, demonstrou que individualmente o porte influencia apenas a relação entre riscos operacionais e desempenho, sendo que na relação entre as demais dimensões não há influência. Conjuntamente, essa relação é pouco significativa, permitindo afirmar que o porte não influencia a relação entre os riscos e o desempenho organizacional em cooperativas.

O objetivo geral foi atendido com o auxílio da Hipótese H5. Para este, foram realizadas análises unindo todas as dimensões de risco, formando assim um indicador de gestão de riscos e confrontando-os com o desempenho. Os resultados apontam significância na relação, em que 64,3% das variações ocorridas no desempenho das cooperativas são explicadas pelas variações da gestão de riscos corporativos. Diante desses resultados, pode-se afirmar que a gestão de riscos corporativos influencia no desempenho das cooperativas.

No mais, os resultados evidenciados nesta investigação foram analisados em organizações cooperativas, portanto, seus resultados não podem ser generalizados. A replicação deve ser realizada com acuracidade e modificada a fim de atender outras formas de constituições empresariais.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a replicação deste estudo em outras formas de organizações privadas, outros segmentos e até mesmo em organizações públicas e estatais.

Outra sugestão é que sejam feitas pesquisas a fim de analisar não só o fator contingencial porte, mas também fatores relacionados à estrutura, estratégia, ambiente e tecnologia em cooperativas.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, Mar. 2008. p. 2-27. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838907000911>>. Acesso em: 22 fev. 2016.
- ABRANTES, J. **Associativismo e Cooperativismo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ACKOFF, R. L.; SASIENI, M. W. **Pesquisa operacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- AGUIAR, E. C. **Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeia de suprimentos**. São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102010-193730/en.php>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
- AGUIAR, E. C.; TORTATO, U.; GONÇALVES, M. A. Identificação de riscos em cadeias de suprimentos: um estudo introdutório com empresas da região Sul do Brasil. **Revista de Negócios**, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34554/identificacao-dos-riscos-em-cadeias-de-suprimentos--um-estudo-introdutorio-com-empresas-da-regiao-sul-do-brasil/i/pt-br>>. Acesso em: 12 maio 2015.
- AHMED, A. M.; YANG, J. B.; DALE, B. G. Self-assessment methodology: the route to business excellence. **The quality management journal**, Milwaukee, v.10, n.1, 2003. Disponível em: <https://phps.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/jyang/AbdelYangDale_in_QMJ.pdf>. Acesso em: 13 maio 2015.
- AKROUSH, M. N.; AL-MOHAMMAD, S. M. The effect of marketing knowledge management on organizational performance: An empirical investigation of the telecommunications organizations in Jordan. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 1, 2010. p. 38-77. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17468801011018266>>. Acesso em: 16 jul. 2015.
- ALBUQUERQUE, L. S. L. **O desempenho das estruturas organizacionais das empresas de real estate e a relação com os seus valores de mercado**. São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-17082010-132320/pt-br.php>>. Acesso em: 18 jun. 2015.
- ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. XXIV. Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP. Florianópolis: UFSC. 2004.
- AMARAL, I. C. et al. Gerenciamento de Riscos Operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito. **Revista de Contabilidade em Organizações - FEARP/USP**, v.3, n.7, 2009. 93-108. Disponível em: <www.revistas.usp.br/rco/article/download/34752/37490>. Acesso em: 21 maio 2016.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood Illinois: Irwin, 1991.
- ANSOFF, H. I. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19032010-163547/pt-br.php>>. Acesso em: 22 out. 2015.

ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. The organizational dynamics of enterprise risk management, v.5, n.7, p. 659-675, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368210000565>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

ASSAF NETO, A. . **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSI, M. **Gestão de Riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Sait Paul Editora, 2012.

AUSTRALIAN STANDARD. AS/NZS 4360, 1999. Disponível em: <http://www.wales.nhs.uk/ihc/documents/A.4.1.4_australia/and_new_zealand_methodology_AS_NZ%204360_1999>. Acesso em: 01 maio 2015.

AVALOS, J. M. A. **Auditoria e Gestão de riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-122, 1991. Disponível me: <[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)>. Acesso me: 16 set. 2015.

BARTRAM, S. M. The Impact of Commodity Price Risk on Firm Value: An Empirical Analysis of Corporate Commodity Price Exposures. **Multinational Finance Journal**, v. 9, n. 3, p. 161-187, 2005. Disponível em: <<http://www.mfsociety.org/modules/modDashboard/uploadFiles/journals/googleScholar/748.html>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BCBS - BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Amendment to the capital accord to incorporate market risks**. Bank for International Settlement. Nova York. 1996.

BENATO, J. V. A. **ABC do Cooperativismo**. São Paulo: OCESP, 1997.

BERNSTEIN, P. **Desafios aos Deuses: a fascinante história do risco**. 18ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, I. M.; SALLA, N. M. C. G. Gerenciando por meio de medidas de desempenho: um estudo do impacto em uma cooperativa médica. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v.7, n.1, 2014. p. 38-65. Disponível em: <<http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/113>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Categorias de riscos evidenciadas nos relatórios da administração das empresas brasileiras com ADRs. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.12, n.35, 2010. p. 141-155. Disponível em: <http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00018_PCN81918.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2016.

BHIMANI, A. Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. **LSE Research**, v.20, n.1, p. 2-5, 2009. Disponível em: <<http://eprints.lse.ac.uk/23273/>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios. XIV Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócio. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2002.

BLAU, P. M. et al. Technology and Organization in Manufacturing. **Administrative Science Quarterly**, v.21, n.1, mar. 1976. p. 20-40. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2391876>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

BODNAR, G. M. et al. Risk Management for Italian Non-Financial Firms: Currency and Interest Rate Exposure. **European Financial Management**, v.19, n.5, 2013. p.887-910. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-036X.2012.00659.x>>. Acesso em: 10 Mar 2016.

BORGES, J. F. **Integração entre abordagens quantitativa e qualitativa para a mitigação do risco operacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza. Fortaleza, p. 136. 2011. Disponível em: <<http://www.abscm.com.br/download/publicacoes/>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v.47, n.4, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400002>. Acesso em: 08 mar. 2015.

BRASIL. **Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 - dou 16/12/71**: define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico de sociedade cooperativas, e dá outras providências. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 27 jun. 2015.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRUNI, A. L. **SPSS: Guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Risco, retorno e equilíbrio: uma análise do modelo de precificação dos ativos financeiros na avaliação de ações negociadas na Bovespa**. São Paulo: , 1998. Disponível em: <http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/9805_Dissertacao.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2015.

BUCHELE, R. B. **Políticas administrativas para empresas em crescimento**. Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971.

BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

BURTON, R. M. E. A. **Designing organizations**. Nova York: Springer, 2008.

CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v.33, p.836-863, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368208000044>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

CAGLIO, A.; DITILLO, A. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organizations and Society**, n. 33, p. 865-898, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368208000664>>. Acesso em: 18 maio 2015.

CARDOSO, A. F. **Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque-SC**. Blumenau: , 2005. Disponível em: <http://bdtdj.ibict.br/executarAcao.jsp?codAcao=3&codTd=52035&url=http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=273>. Acesso em: 13 maio 2015.

CARVALHO, S. A. **Idade de entrada internacional, velocidade de internacionalização e seus efeitos sobre o crescimento no exterior de pequenas e médias empresas industriais**. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2009.

CASADO, F. L. **Modelo de avaliação do desempenho de empresas de base tecnológica**. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, p. 141. 2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAE, B.; YEN, H. R.; SHEU, C. Information technology and supply chain collaboration: Moderating effects of existing relationships between partners. **IEEE Transactions on Engineering**, n. 53, p. 440-448, 2005. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=1522697&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F17%2F32569%2F01522697.pdf%3Farnumber%3D1522697>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

CHAKRAVARTY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.7, n.5, p.437-437, set-out 1986. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250070505/abstract>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v.28, p.127-168, 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000277>>. Acesso em: 18 maio 2015.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. **Journal of Management Studies**, v.12, p. 12-27, 1975. Disponível em: <<http://www.management-aims.com/PapersMgmt/63ChildJMS.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

CMN - COMITÊ MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução nº 3.380, de 29/6/2006: Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.** Banco Central do Brasil. Brasília. 2006.

COIMBRA, F. **Riscos Operacionais: Estrutura para gestão em bancos.** 1ª. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v.77, n.5, 1995. p.1153-1159. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1243338>>. Acesso em: 13 Mar. 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais.** São Paulo: , 1986. 251 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101374?show=full>>. Acesso em: 18 maio 2015.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.1, 1993. p.98-104. Disponível em: <<https://helenagmartins.files.wordpress.com/2014/04/cortina-1993-what-is-coefficient-alpha-an-examination-of-theory-and-applications.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework.** AICPA. Nova Jersey. 2004.

COSTA, C. H. G. et al. Fatores condicionantes da gestão de riscos de cafeicultores do Sul de Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.17, n.1, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35231/fatores-condicionantes-da-gestao-de-riscos-de-cafeicultores-do-sul-de-minas-gerais>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

COSTA, S. R. R.; FAJARDO, J. M. Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRC/SC**, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v10n28p73-89>>. Acesso em: 22 maio 2015.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. Way to Define and Sustain Success. **National Productivity Review**, v. 8, n. 1, p. 23-33, 1988. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/npr.4040080105/abstract>>. Acesso em: 29 maio 2015.

CROUHY, M. et al. **Risk Management.** Nova York: McGraw-Hill, 2001.

CRUZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa.** 4ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CUNHA, J. A. C.; CORREA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Rev. adm. empres. [online]**, v.53, n.5, p.485-499, 2013.

Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000500006&script=sci_arttext > Acesso em: 22 maio 2015.

CUSTÓDIO, J. C. Ausência de recursos ou adaptação ao ambiente? Uma Análise dos riscos estratégicos sob a perspectiva das forças de mercado versus competências dinâmicas na pequena empresa. **Anais do XII Seminário de Administração da USP**, São Paulo, 2009.

CUSTÓDIO, J. C.; SILVA, E. D. Ausência de recursos ou adaptação ao ambiente? Uma análise dos riscos estratégicos sob a perspectiva das forças de mercado versus competências dinâmicas na pequena empresa. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16653/ausencia-de-recursos-ou-adaptacao-ao-ambiente--uma-analise-dos-riscos-estrategicos-sob-a-perspectiva-das-forcas-de-mercado-versus-competencias-dinamicas-na-pequena-empresa/i/pt-br>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

DA HORA, H. R. M.; VIEIRA, L. E. V. Sistemas de medição de desempenho organizacional: evolução e atualidade. **Revista Perspectiva online**, v.5, n.1, p.80-93, 2008. Disponível em: <http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/view/288>. Acesso em: 31 Maio 2015.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**. 1ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DAVID, M. N. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness. **Journal of Marketing**, Chicago, v.57, n.1, p.23-37, jan 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1252055>>. Acesso em: 22 maio 2015.

DIAS, I. A.; LIMA, M. A.; ROSA, M. M. Um referencial teórico: o desempenho financeiro de empresas que utilizam o Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 166-191, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34092/um-referencial-teorico--o-desempenho-financeiro-de-empresas-que-utilizam-o-balanced-scorecard->>. Acesso em: 29 jun. 2015.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. N. (Orgs.). São Paulo: Atlas, 1999.

DONALDSON, L. **The Contingency theory of organizations**. Londres: Sage, 2001.

DORFMAN, M. **Introduction to risk management and insurance**. 7ª. ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.4, p.514-539, Dez 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392695?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 abr. 2015.

DREW, S. A. W. From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. **Long range planning**, Londres, v.30, n.3, p.427-441, jun 1993. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1252055?seq=1:%20The%20impact%20of%20benchmarking%20on%20organizational%20performance#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 maio 2015.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. Nova York: Harper, 1954.

DUARTE JUNIOR, A. M. Controles internos e gestão de riscos operacionais em instituições. **Resenha BM&F**, 2005. Disponível em: <http://lojavirtual.bmf.com.br/LojaIE/Portal/Pages/Publicacoes/Resenhas/arquivos/143/art03_143.pdf>. Acesso em: 26 maio 2015.

DUNCAN, R. D. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, p. 313-327, Setembro 1972. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392145?uid=2&uid=4&sid=21106677160123>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

DUNK, A. S. Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production sub-unit performance: a research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, p. 185-239, 1992. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136829290020S>>. Acesso em: 02 maio 2015.

EBERLE, V.; COLAUTO, R. D. Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do Sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v.26, n.1, p.95-120, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35257/pessoas-institucionais-e-adocao-do-balanced-scorecard--o-caso-de-uma-organizacao-do-setor-eletrico-do-sul-do-brasil>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

EDWISSON, L.; MALONE, M. **Intellectual capital**. Nova York: HarperBusiness, 1997.

ELLUL, A.; YERRAMILI, V. Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from U.S. Bank Holding Companies, 2013. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jofi.12057/abstract>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

ELZAHAR, H.; HUSSAINEY, K. Determinants of narrative risk disclosures in UK interim reports. **The Journal of Risk Finance**, v.13, n.2, 2012. p.133-147. Disponível em: <http://www.anefac.com.br/imagens/Foler_Gerenciamento_Risco.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2016.

EMSLEY, D.; KIDON, F. The relationship between trust and control in international joint ventures: evidence from the airline industry. **Contemporary Accounting Research**, n. 24, p. 829-858, 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1506/car.24.3.7/abstract>>. Acesso em: 22 Abr. 2015.

EWUSI-MENSAH, K. The external organizational environment and its impact on managerial information systems. **Accounting, Organizations and Society**, v.4, p.310-316, 1981. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368281900106>>. Acesso em: 22 maio 2015.

FAÇANHA, S. O.; YU, A. S. **Tomada de decisões nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gest. Prod. [online]**, v. 6, n. 3, 1999. p. 147-161. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X1999000300002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 mar. 2016.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. Normas de gestão de riscos, Portugal, 2003. Disponível em: <[http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Port\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Port(2).pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2015.

FERNANDES, F. C.; SILVA, M.; SANTOS, F. T. Informações sobre Gestão de Riscos nas IANs das empresa listadas no Novo Mercado da Bovespa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.2, n. 3, 2008. 36-55. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/viewFile/33/35>>. Acesso em: 18 maio 2016.

FERREIRA, L. C. **O dilema entre a especialização e a diversificação em uma cooperativa agrícola: um estudo de caso**. Dissertação apresentada ao PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2002.

FIGUEIREDO, M. D. D.; AL, E. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão e produção.**, v.12, n.2, p.305-315, mai-ago 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000200013&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 abr. 2015.

FISCHER, J. Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. **Journal of Accounting Literature**, Gainesville, v.14, p.24-53, 1995. Disponível em: <<http://www.econbiz.de/Record/contingency-based-research-on-management-control-systems-categorization-by-level-of-complexity-fisher-joseph/10007009596>>. Acesso em: 01 maio 2015.

FISCHKIN, C. A. **The shape of risk: a new look at risk management**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2006.

FLORES, S. A. M.; DE GREGORI, R. **Análise do Risco Financeiro em Cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul**. Engenp. São Carlos. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_126_813_16312.pdf>. Acesso em: 17 maio 2016.

FONSECA, T. C. O. et al. **Modelos GARCH assimétricos com inovações t-Student; Texto para Discussão (TD) 1872: Modelos GARCH assimétricos com inovações t-Student**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). São Paulo. 2011.

FORTE, M. J. C. G. **O Balanced Scorecard como instrumento de monitorização do desempenho organizacional: O Caso Fapricela, S.A. Coimbra: , 2012**. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/20504/1/Relat%C3%B3rio%20Marta%20Forte.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

FREE, C. Walking the talk? Supply chain accounting and trust among U.K. supermarkets and suppliers. **Accounting, Organizations and Society**, n.33, p.629-662, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368207000670>>. Acesso em: 13 maio 2015.

FREZATTI, F. et al. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v.54, n.4, p.381-392, 2014. Disponível em: <<http://www>>.

spell.org.br/documentos/ver/31621/o-papel-do-balanced-scorecard-na-gestao-da-inovacao>. Acesso em: 29 jun. 2015.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementaçai de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE - Eletrônica**, v.2, n.1, jan-jun. 2003. p.1-16. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482003000100014.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2016.

GARGUR, N. M. **Competências profissionais e desempenho organizacional: um estudo de caso**. Salvador: , 2008. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=547>. Acesso em: 10 maio 2015.

GARRY, L. How to think about performance measures now. **Harvard Management Update**, v.7, n. 2, Fev. 2002. 3-6. Disponível em: <<https://hbr.org/product/harvard-management-update-february-2002-volume-7-n/an/U02020-HCC-ENG>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

GAWLAK, A. **Cooperativismo: primeiras lições**. 3ª. ed. Brasília: Sesoop, 2007.

GERDIN, J.; GREVE, J. The appropriateness of statistical methods for testing contingency hypotheses in management accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, p. 995-1009, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368207000517>>. Acesso em: 30 maio 2015.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v.16, n.8, 1996. 63-80. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579610125787>>. Acesso em: 26 maio 2016.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. 6ª. ed. São Paulo: Record, 2007.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração Financeira: Uma abordagem gerencial**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 18, n. 1, p. 154-214, 2001. Disponível em: <<http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/kmjmis.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

GONÇALVES, J. S. **Capitalismo e cooperativismo na agricultura**. Relatório de Pesquisa - IEA. São Paulo, p. 4-7. 1987.

GORDON, L. A.; LOEB, M.; TSENG, C.-Y. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. **Econpapers**, v. 28, n. 4, 2009. p.301-327. Disponível em: <http://econpapers.repec.org/article/eeejappol/v_3a28_3ay_3a2009_3ai_3a4_3ap_3a301-327.htm>. Acesso em: 12 out. 2015.

GOTO, E. Y. H. **A controladoria sob a perspectiva da teoria da contingencia: a influência dos fatores contingenciais na área de controladoria divisional em subsidiárias de uma organização multinacional**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. São Paulo, p. 182. 2013.

- GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. **Accounting, Organizations, and Society**, v.10, p.51-66, 1985. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368285900315>>. Acesso em: 18 mar. 2015.
- GREINER, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **HBR**, Jul-Ago 1972. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- GRESSLER, L. S. **Pesquisa Educacional**. São Paulo: Loyola, 1989.
- GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. São Paulo: , 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/pt-br.php>>. Acesso em: 13 maio 2015.
- GUIMARÃES, I. C. et al. A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.11, n.32, jul/set. 2009. p.260-275. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/6571>. Acesso em: 13 mar. 2016.
- GUZZO, R. F. **A relação das práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria de Porto Alegre**. Porto Alegre: , 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30366?locale=pt_BR>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- HADDAD, N. **Metodologia de estudos em ciências da saúde**. São Paulo: Roca, 2004.
- HAMMAD, S. A.; JUSOH, R.; OON, E. Y. Management accounting system for hospitals: a research framework. **Industrial Management & Data Systems**, v.110, p.762-784, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635571011044777>>. Acesso em: 02 abr. 2015.
- HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2002.
- HOPWOOD, A. G. An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. **Journal of Accounting Research**, v.10, n.1, p.156-182, 1972. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2489870>>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**, v.12, n.1, 2000. p.1-17. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/5327/>>. Acesso em: 18 jan. 2016.
- HOUAISS, A. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.
- HOURNEAUX JR., F. **Avaliação de Desempenho Organizacional: Estudo de Casos de Empresas do Setor Químico**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005.
- HUTCHINSON, M.; SEAMER, M.; CHAPPLE, L. E. Institutional Investors, Risk/Performance and Corporate Governance. **The International Journal of Accounting**, v.

50, n. 1, Mar 2015. p. 31-52. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020706314001198>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/pt/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2201>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000 - Risk management, Suíça, 2009.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 1ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JONES, C. S. An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. **Accounting, Organization and Society**, v. 10, n. 3, 1985. p. 303-328. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VCK-45W6NPV-N3/2/ff343ed0e05345b827cfe164b319c40d>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

JORGE, M. J. S.; AUGUSTO, M. A. G. Financial risk exposures and risk management: evidence from european nonfinancial firms. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, set-out. 2011. p. 68-97. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/qnc545>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

JORION, P. The exchange rate exposure of US multinationals. **Journal of Business**, v.63, n.3, p.331-345, jul 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2353153>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

JORION, P. **Value at risk: a nova fonte de referência para o controle de risco de Mercado**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2000.

JORION, P. **Value at risk**. 2ª. ed. São Paulo: BM&F Bovespa, 2003.

JUNQUEIRA, E.; FREZATTI, F. **Perfil do Sistema de Controle Gerencial das Empresas Brasileiras**. XXXV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro - RJ. 2011.

KALAGNANAN, S. S.; LINDSAY, R. N. The use of organic models control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, p. 1-30, 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368297000627>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.11, p.1222-1245, 2002. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/IJOPM_V22_N11.pdf>. Acesso em: 22 maio 2015.

KHAZANCHI, D.; SUTTON, S. G. Business to business electronic commerce assurance services: a framework and implications. **Journal of the Association of Information Systems**, n. 1, p. 1-53, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000383>>. Acesso em: 01 maio 2015.

KINBERLY, J. R. Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p.571-597, 1976. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391717?uid=2&uid=4&sid=21106677160123>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1969.

LANGFIELD-SMITH, K. The relations between transactional characteristics, trust, and risk in the startup phase of a collaborative alliance. **Management Accounting Research**, n. 19, p. 344-364, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000383>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Homewood: I11, 1967.

LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de Controladoria, Desempenho e Fatores Contingenciais: um Estudo em Empresas Atuantes no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 2, 2015. p. 85-107. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37255/praticas-de-controladoria--desempenho-e-fatores-contingenciais--um-estudo-em-empresas-atuantes-no-brasil/i/pt-br>>. Acesso em: 10 mar 2016.

LIMA, A. S. et al. Estágios do ciclo de vida organizacional: análise do poder explicativo de medidas de risco e de desempenho das empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista Uniabeu**, v. 6, n. 14, 2013. Disponível em: <<http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/1118>>. Acesso em: 22 maio 2015.

LOPES, A. P. **Análise de indicadores econômico-financeiros e sociais na gestão de cooperativas agropecuárias na região central do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado - UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Maria, p. 138. 2009.

LUCENA, E. A.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura, ciclo de vida e desempenho organizacionais: um estudo comparativo nas malhas do Estado de Pernambuco. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-65, abr/jul 2000. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3502057.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

LUITZ, P. M.; REBELATO, M. G. **Avaliação do desempenho organizacional**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. Ouro Preto, p. 8. 2003.

MALTZ, A. C.; SHENHAR, A. J.; REILLY, R. R. Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, Londres, v.36, n.2, p. 187-204, abr 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630102001656>>. Acesso em: 30 maio 2015.

MANFREDO, M. R.; RICHARDS, T. J. Cooperative risk management, rationale, and effectiveness: the case of dairy cooperatives. **Agricultural Finance Review**, v.67, n.2, 2007. p.311-339. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00214660780001211>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P.; SILVA, M. Z. Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, jan-abr. 2015. p. 117-136. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p117>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

MARSHAL, D. A. Behavior, Belonging, and Belief: A Theory of Ritual Practice. **Sociological Theory**, v. 20, n. 3, Nov. 2002. 360-380. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9558.00168/abstract>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

MARTINDELL, J. **The scientific appraisal of management**. Nova York: Harper & Brothers, 1950.

MARTINS, G. A. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. **Gestão e Regionalidade**, São Paulo, n. 62, jul./dez. 2005. Disponível em: <seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/267/123>. Acesso em: 22 abr. 2016.

MARTINS, G. A. Sobre a confiabilidade e validade. **RGBN**, São Paulo, v. 8, n. 20, jan-abr 2006. p. 1-12. Disponível em: <rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/51/272>. Acesso em: 16 mar. 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. O cooperativismo frente às perspectivas econômicas. **INFOTEC: Informativo Técnico**, n.2, 2007. p.1-9. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec4-0808.pdf>>. Acesso em: 16 Abr. 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYFIELD, J. Economic value management. **Management Accounting**, v.75, n. 8, 1997. 32-35. Disponível em: <<http://reports.swissre.com/2012/financialreport/riskmanagement/economicvaluemanagement.html>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

MEDEIROS, J. J.; PINTO, W. Organizações de alta confiabilidade e administração de risco operacional. **Brasilian Business Review**, Vitória - ES, mai-ago 2009. p.174-190. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123012558004>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships—substitutes and complements. **Managerial and Decision**

Economics, n. 28, p. 833-847, 2007. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=611161>. Acesso em: 01 maio 2015.

MERCHANT, K. A. Influences on department budgeting: an empirical examination of a contingency model. **Accounting, Organizations and Society**, p.275-285, 1984. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368284900138>>. Acesso em: 02 maio 2015.

MERCHANT, K. A. ERM: Where to go from here: Why new tools are needed to help companies properly assess risks and opportunities. **Journal of Accountancy**, 2012. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/journal/1G1-302899216/erm-where-to-go-from-here-why-new-tools-are-needed>>. Acesso em: 02 maio 2015.

MIKES, A. Chief risk officers at crunch time: Compliance champions or business partners? **Journal of Risk Management in Financial Institutions**, n.2, p.7-25, 2008. Disponível em: <https://subscriber.riskbusiness.com/ComponentFiles/Website/InterestingReading_Filename_87.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2015.

MIKES, S.; KAPLAN, R. Managing Risks: Toward a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. **Management Accounting Research**, 2013. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-063_5e67dffe-aa5e->. Acesso em: 02 maio 2015.

MILANI, B.; CERETTA, P. S. Efeito tamanho nos fundos de investimento brasileiros. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, 2013. 119-138. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3607>>. Acesso em: 03 abr 2016.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, p.1, Jan-Mar 1982. Disponível em: <<https://curve.carleton.ca/system/files/theses/29075.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

MILLER, J. G.; ROTH, A. V. A Taxonomy of Manufacturing Strategies. **Management Science**, v. 40, p. 285-304, Mar 1994. Disponível em: <<http://ic.wiki.fgv.br/file/view/A+Taxonomy+of+Manufacturing+Strategies.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2015.

MILONE, G.; ANGELINI, F. **Estatística aplicada**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. **Strategic process-concepts, contexts and cases**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

MOELER, R. **COSO enterprise risk management: Understanding the New Integrated ERM Framework**. 1ª. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

MOREIRA, V. R. **Gestão dos Riscos do Agronegócio no Contexto Cooperativista**. Tese de doutorado - Fundação Getúlio Vargas FGV. São Paulo, p. 207. 2009.

MOREIRA, V. R. et al. O cooperativismo e a gestão dos riscos de mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v.50, n. 1, jan./Mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032012000100003>. Acesso em: 15 maio 2016.

NEELY, A.; ADAMS, C. Perspectives on Performance. The Performance Prism. **Journal of cost management**, v. 15, n. 1, p. 7-15, 2000. Disponível em: <<http://www.exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

NEELY, A.; AUSTIN, R. **Measuring operations performance: past, present and future**. Performance Measurement Conference. Cambridge: Elsevier. 2000.

NEVES, M. C. **Avaliação de desempenho das cooperativas participantes do programa de capitalização de cooperativas agropecuárias (PROCAP-AGRO)**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, p.91. 2012.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NODARI, F. **A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, medida pela capacidade absorptiva**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 145. 2013.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Relatório anual 2014, 2014. ISSN http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632. Acesso em: 20 jun. 2015.

OCESC - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Estatísticas do cooperativismo catarinense, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://www.ocesc.org.br/>>. Acesso em: 29 Jun. 2015.

OEHMEN, J. et al. Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs. **Technovation**, v.34, n.8, Ago. 2014. p.441-453. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497213001612>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. **Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial**. XIII SIMPEP. Bauru - SP, p. 1-13. 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm>. Acesso em: 21 maio 2016.

OLIVEIRA, U. R.; ROCHA, H. M. Gerenciamento de riscos operacionais em montadoras de veículos. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <www.fumec.br/revistas/pretexto/article/download/1438/pdf_32>. Acesso em: 22 jun. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Relatório de Gestão**. OCB. São Paulo, p. 148. 2014.

OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance. **Journal of Accounting Research**, p. 122-149, 1978. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490414?uid=2&uid=4&sid=21106677160123>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v.4, p.413-428, 1980. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368280900409>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PANZUTTI, R. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo**: caso da cooperativa dos agricultores da região de Orlandia. São Paulo: ICA, 1997.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Evaluation Model of Organizational Performance for Small and Medium Enterprises. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.4, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2093>>. Acesso em: 15 maio 2015.

PATON, C. et al. O uso do "Balanced Scorecard" como um sistema de gestão estratégica. **Unopar Cient., Ciênc. Juríd. Empres**, Londrina, v.1, n.1, p.173-186, 2000. Disponível em: <http://www.unopar.br/portugues/revista_cientificaj/artigosderevisao/ousodo/ousodo.html>. Acesso em: 29 jun. 2015.

PEDROZO, E. Á. **Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais**. Anais do 17º ENAPAD, 27 a 29 de setembro de 1993. Salvador, p. 122-136. 1993.

PENHA, R. S. B. E. A. **Gestão estratégica**: formulação de mapa estratégico para um hospital com uso do balanced scorecard. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: USP. 2008. p.28.

PEREIRA, A. C. Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n.10, Maio 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511994000100001>. Acesso em: 21 mar. 2016.

PEREIRA, M. A. A. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 1ª. ed. São Paulo: Sait Paul Editora, 2009.

PERIUS, V. **Cooperativismo supera a crise mundial**. Porto Alegre: Jornal O Interior: jornal do Cooperativismo Gaúcho, 2010.

PERROW, C. B. **Análise Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1967.

PINHO, D. B. **Dicionário de cooperativismo**: doutrina, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1962.

PINHO, D. B. **A cooperativa**: associação de pessoas e empresa econômica. São Paulo: Coopercultura, 1986. 9-17 p.

PINTO, K. **A relação entre a riqueza criada e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias brasileiras**. Dissertação de Mestrado - USP - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, p. 147. 2014.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento no Gerenciamento de Projetos – Guia PMBoK**. Pensilvania - EUA: Newton Square, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. Nova York: Free, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

POWER, M. **Organized Uncertainty**. 1ª. ed. Nova York: Oxford University Press, Inc., 2007.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Dificuldades e benefícios na implementação do balanced scorecard**: revisão de literatura. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. 2009. p. 29.

PUGH, D. S.; HINIGS, C. R. **Organizational structure**: extensions and replications: The Aston Programme II. Farnborough, UK: Saxon House, 1976.

QSP – CENTRO DE QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE. **Auditoria Baseada em riscos - como implementar a ABR nas organizações**: uma abordagem inovadora. 1ª. ed. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2007.

RESKE FILHO, A. **Riscos Corporativos em uma rede de cooperação**: o caso das empresas associadas à rede Arrozadeiras do Sul. São Paulo: , 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25062014-151609/pt-br.php>>. Acesso em: 14 Mar. 2015.

RIBAS, J. R.; VIEIRA, P. R. C. **Análise Multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, I. et al. A presença da entropia da informação no controle orçamentário em um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, p.81-105, abr/jun 2011. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/566/pdf_25>. Acesso em: 18 jun. 2015.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, maio/ago 2012. 88-119. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/661>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

ROUSSEAU, D. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, p. 393-404, 1998. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/23/3/393.abstract>>. Acesso em: 02 maio 2015.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo. **RAE - Eletrônica**, v.2, n.1, p.1-18, jan/jun 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a02.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

SALLES JUNIOR, C. A. C. et al. **Gerenciamento de Riscos – em projetos**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SANTA CARARINA. Panorama da sociedade catarinense atual, 2016. Disponível em: <<http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/polos-economicos/>>. Acesso em: 22 maio 2016.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M. Risco de liquidez e condicionantes da gestão de capital de giro em micro e pequenas. **Revista Economia e Gestão**, v.6, n.21, set/dez. 2009. 76-99. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2009v9n21p76>>. Acesso em: 2016 abr. 2016.

SANTOS, P. S. M. D. **Gestão de Riscos Empresariais: Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa**. 1ª. ed. São Paulo: Novo Século, 2002.

SCARANO, T. F. **Proposta de modelagem de avaliação de desempenho organizacional do setor metal-mecânico**. Santa Maria: , 2013. Disponível em: <cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5294>. Acesso em: 22 maio 2015.

SIGMA - SUSTAINABILITY SCORECARD. **The Sigma Guidelines Toolkit: Sustainability Scorecard**. Nova York. 2003. Disponível em: <www.projectsigma.com>. Acesso em: 20 maio 2015.

SILVA JUNIOR, S. D.; LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Contribuições do Modelo de Medição de Desempenho Organizacional da Performance Prism ao Balanced Scorecard: um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, Dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n37p136>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SILVA, J. A. B. E. A. **As medidas de desempenho como uma ferramenta de gerenciamento**. XII Congresso Nacional de estudantes de Engenharia Mecânica. Ilha Solteira: Paper CRE05. 2005.

SILVA, J. A.; TEJEDOR, A. C. P.; TEJEDOR, J. P. O uso do Balanced Scorecard como instrumento de medição para comparar os modelos de excelência em gestão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 18-32, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34558/o-uso-do-balanced-scorecard-como-instrumento-de-medicao-para-comparar-os-modelos-de-excelencia-em-gestao>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

SILVA, M. Z. **Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: um estudo de caso em uma organização hospitalar**. Furb. Blumenau, p. 285. 2013. Disponível em: <<http://www.furb.br/web/1704/noticias/arquivo/2013/08/tese-em-ciencias-contabeis-descreve-gestao-de-risco-em-hospitais/2097>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

SILVA, M. Z. et al. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, Abr-Jun 2014. p. 267-279. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072014000200005>. Acesso em: 13 mar. 2016.

SILVA, T. N. **A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle**. Perspectiva Econômica. São Leopoldo. 1994.

SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e Desempenho Organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v.8, n.2, mai/ago 2013. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/33728>. Acesso em: 20 fev. 2015.

SLIWOTZKY, A. J. **Do risco à oportunidade**: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; NELSON, R. E. Análise de Variações Lógicas da Teoria da Contingência Estrutural. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.12, n.1, Jan-Abr 2014. p. 1-23. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/904-rau/v12n01/9212-analise-de-variacoes-logicas-da-teoria-da-contingencia-estrutural.html>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

STERN, C. W.; STALK JR., G. **Estratégia em perspectiva do The Boston Consulting Group**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v.80, n.1, 2003. p.217-222. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12763696>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SVENSSON, G. A conceptual framework for the analysis of vulnerability in supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, 2000. p. 731-750. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600030010351444>>. Acesso em: 19 Nov. 2015.

THOMAS, A. P. Towards a contingency theory of corporate financial reporting systems. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 4, p. 40-57, 1991. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000001933>>. Acesso em: 12 Abr. 2015.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

TORRES, F. J. V. et al. Gestão dos Riscos e Desempenho Financeiro nos Fundos de Pensão Fachesf e Celpos. **Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, set-dez 2010. p. 382-410. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/247/188>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise do caso de uma instituição financeira de grande porte. **R. Cont. Fin.**, São Paulo, n. 37, p. 24-36, 2004. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rcf/v16n37/v16n37a02.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approach. **The Academy of Management Review**, v.11, n.4, p. 801-814, Out 1986. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258398>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

WATTERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**, v.1, p.65-76, 1978. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368278900077>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

WEBER, E. L.; DIEHL, C. A. Gestão de Riscos Operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v.19, n. 3, set./dez. 2014. 41-58. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/10408/pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

WEBER, K.; SLYWOSTZKY, A. J. **Do risco à oportunidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WILLIAMSON, R. Exchange rate exposure and competition: evidence from the automotive industry. **Journal of Financial Economics**, v.59, n.3, p. 441-475, 2001. Disponível em: <[http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304-405X\(00\)00093-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304-405X(00)00093-3)>. Acesso em: 23 jan. 2016.

WOODWARD, J. **Industrial Organization:** theory and practice. London: Oxford Unity, 1965.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEULI, K. A. New Risk-Management Strategies for Agricultural Cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, v.81, n.5, 1999. 1234-1239. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1244113?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 18 maio 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. In: Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias. Marcelo José Braga, Brício dos Satos Reis (org.). Viçosa. 2002.

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE COOPERATIVAS DO ESTUDO

Código	Cooperativa	Ramo de Atividade
COOP01	Coop. A1	Agroindustrial
COOP02	Coop. Agrária Xanxerê	Agroindustrial
COOP03	Coop. Agrícola Catarinense de Cereais	Agroindustrial
COOP04	Coop. Agrícola de São Joaquim	Agroindustrial
COOP05	Coop. Agrícola Frutas de Ouro	Agroindustrial
COOP06	Coop. Agrícola Rural Catarinense	Agroindustrial
COOP07	Coop. Agrícola Santa Fé	Agroindustrial
COOP08	Coop. Agroindustrial Águas Frias	Agroindustrial
COOP09	Coop. Agroindustrial Alfa	Agroindustrial
COOP10	Coop. Agroindustrial de Erva-Mate e Ervas Medicinais	Agroindustrial
COOP11	Coop. Agroindustrial dos Produtores de Hortifrutigranjeiros	Agroindustrial
COOP12	Coop. Agroindustrial dos Suinocultores Catarinenses	Consumo
COOP13	Coop. Agropecuária Campoerense	Agroindustrial
COOP14	Coop. Agropecuária Camponovense	Agroindustrial
COOP15	Coop. Agropecuária das Comunidades Rurais Organizadas	Agroindustrial
COOP16	Coop. Agropecuária de Jacinto Machado	Agroindustrial
COOP17	Coop. Agropecuária de Tubarão	Agroindustrial
COOP18	Coop. Agropecuária do Alto Uruguai Catarinense	Agroindustrial
COOP19	Coop. Agropecuária do Celeiro Catarinense	Agroindustrial
COOP20	Coop. Agropecuária do Planalto Serrano	Agroindustrial
COOP21	Coop. Agropecuária e de Alimentos Boa Ventura	Agroindustrial
COOP22	Coop. Agropecuária Nova Força	Agroindustrial
COOP23	Coop. Agropecuária Regional de Pequenos Produtores	Agroindustrial
COOP24	Coop. Agropecuária São Lourenço	Agroindustrial
COOP25	Coop. Agropecuária Videirense	Agroindustrial
COOP26	Coop. Central Agromilk	Agroindustrial
COOP27	Coop. Central Aurora Alimentos	Agroindustrial
COOP28	Coop. Central Brasileira de Arroz	Agroindustrial
COOP29	Coop. da Agricultura Familiar Rio Novo	Agroindustrial
COOP30	Coop. de Alimentos e Agropecuária Terra Viva	Agroindustrial
COOP31	Coop. de Consumo dos Empregados da Fundação Tupy	Consumo
COOP32	Coop. de Consumo dos Empregados na Coopercentral	Consumo
COOP33	Coop. de Consumo dos Operários da Região Carbonífera	Consumo
COOP34	Coop. de Consumo dos Transportadores de Santa Catarina	Consumo
COOP35	Coop. Consumo dos Usuários de Planos de Assist Médica	Consumo
COOP36	Coop. de Infraestrutura e Desenvolvimento Vale do Araçá	Consumo
COOP37	Coop. de Livre Associação do Município de Itapiranga	Consumo
COOP38	Coop. de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí	Consumo
COOP39	Coop. de Produção e Consumo Concórdia	Agroindustrial
COOP40	Coop. de Produção e Manufatura de São Joaquim	Produção
COOP41	Coop. de Produção Sabor da Mata	Agroindustrial
COOP42	Coop. de Prod. de Alimentos de Governador Celso Ramos	Produção
COOP43	Coop. de Produtores de Mate Canoinhas	Agroindustrial
COOP44	Coop. de Usuários de Assistência Médica	Consumo
COOP45	Coop. dos Agricultores Familiares de Santa Helena	Agroindustrial
COOP46	Coop. dos Produtores de Frutas de Vista Alegre	Agroindustrial
COOP47	Coop. Prod. de Leite do Alto Vale do Rio Chapecozinho	Agroindustrial
COOP48	Coop. dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude de SC	Consumo
COOP49	Coop. dos Produtores do Butiá Verde	Agroindustrial
COOP50	Coop. dos Suinocultores de Lacerdópolis	Agroindustrial
COOP51	Coop. Juriti	Agroindustrial

Código	Cooperativa	Ramo de Atividade
COOP52	Coop. Mista Agrícola de Piscicultores	Agroindustrial
COOP53	Coop. Múltipla de Agricultura e Pecuária	Agroindustrial
COOP54	Coop. Regional Agropecuária de Campos Novos	Agroindustrial
COOP55	Coop. Regional Agropecuária Serrana	Agroindustrial
COOP56	Coop. Regional Agropecuária Sul Catarinense	Agroindustrial
COOP57	Coop. Regional Agropecuária Vale do Itajaí	Agroindustrial
COOP58	Coop. Regional Auriverde	Agroindustrial
COOP59	Coop. Regional dos Produtores de Alho	Agroindustrial
COOP60	Coop. Regional Itaipu	Agroindustrial
COOP61	Coop. Suinícola Coronelfreitense	Agroindustrial
COOP62	Cooperdaluz Coop. Agropecuária	Agroindustrial
COOP63	Cooperfertil Coop. Agrícola	Agroindustrial
COOP64	Federação das Coop. Agrop. do Estado de SC	Agroindustrial
COOP65	Sociedade Coop. União Agrícola Canoinhas	Agroindustrial
COOP66	Usimed de Tubarão - Coop. de Usuários do Sistema Unimed	Consumo
COOP67	USIREDE - Coop. de Usuários de Assistência Médica	Consumo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

BLOCO A: CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

1. **Nome (opcional):**
2. **Telefone (opcional):**
3. **E-mail (opcional):**
4. **Nome da Cooperativa (opcional):**
5. **Qual o tempo de fundação da cooperativa:**
 - a. Até 10 anos;
 - b. De 11 a 20 anos;
 - c. De 21 a 30 anos.
 - d. De 31 a 40 anos.
 - e. De 41 a 50 anos.
 - f. Acima de 50 anos.
6. **A Cooperativa localiza-se em qual região de Santa Catarina?**
 - a. Oeste;
 - b. Norte;
 - c. Planalto.
 - d. Vale.
 - e. Leste.
 - f. Sul.
7. **Qual o número de funcionários da cooperativa?**
 - a. Até 50 funcionários;
 - b. De 51 a 100 funcionários;
 - c. De 101 a 150 funcionários.
 - d. De 151 a 200 funcionários.
 - e. De 201 a 250 funcionários.
 - f. Acima de 250 funcionários.
8. **Quantos cooperados ativos a cooperativa possui atualmente?**
 - a. Até 100 cooperados;
 - b. De 101 a 200 cooperados;
 - c. De 201 a 300 cooperados.
 - d. De 301 a 400 cooperados.
 - e. De 401 a 500 cooperados.
 - f. Acima de 500 cooperados.
9. **Qual o segmento de atuação de sua cooperativa**
 - a. Agroindustrial
 - b. Produção
 - c. Consumo
 - d.
10. **Em relação ao faturamento de sua cooperativa, você considera o seu porte como sendo:**
 - a. Pequeno Porte
 - b. Médio Porte
 - c. Grande Porte
 - d.
11. **A cooperativa possui um setor específico e pessoas direcionadas à gestão de riscos organizacionais?**
 - a. Sim, possui.
 - b. Está sendo implantado.
 - c. Possui projeto para implantação futura.
 - d. Não possui.

BLOCO B: RISCOS OPERACIONAIS

Em relação às afirmações abaixo, relacionadas aos riscos operacionais, avalie seu grau de concordância. Selecione na escala onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo plenamente.

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7
ROP01	A cooperativa possui um processo de identificação e mensuração de riscos operacionais.							
ROP02	A cooperativa tem planos de contingência para evitar, manter ou reduzir os riscos operacionais detectados.							
ROP03	A cooperativa possui funções e responsabilidades dos colaboradores, elencadas de maneira clara e objetiva.							
ROP04	A cooperativa identifica e avalia os riscos distinguindo-os de oportunidades e incertezas de mercado.							
ROP05	A cooperativa dispõe de um planejamento visando reduzir os riscos de greves.							
ROP06	A cooperativa possui controle de custos dos materiais diretos aplicados aos produtos.							
ROP07	A cooperativa realiza frequentemente análise dos custos de seus produtos.							
ROP08	A cooperativa possui sistema de rateio dos custos indiretos agregados aos produtos que fabrica.							
ROP09	A cooperativa realiza planejamento da sucessão de seus diretores e gestores.							
ROP10	A cooperativa possui um sistema hierárquico desenhado e adequado para sua atuação.							
ROP11	São realizadas auditorias internas visando reduzir riscos de fraudes na cooperativa.							
ROP12	A cooperativa contrata auditorias externas para analisar os processos visando identificar fraudes.							
ROP13	A cooperativa adota algum controle de aprovações, autorizações e verificações para operações importantes.							
ROP14	Os sistemas de controles internos (ERP) adotados na cooperativa reduzem a incidência de riscos.							
ROP15	A gestão de riscos burocratiza os processos organizacionais.							
ROP16	Existem controles dos sistemas de informática. (acesso, integridade, disponibilidade, protocolos de internet e banco de dados, considerações de segurança).							
ROP17	No processo produtivo e organizacional, a cooperativa dispõe de equipamentos automatizados para fabricação e manutenção dos produtos e serviços.							
ROP18	A cooperativa realiza investimentos em genética ou outros fatores tecnológicos.							
ROP19	A cooperativa oferece ao seu quadro de colaboradores, treinamento e capacitação, no intuito de melhorar o desempenho das funções exercidas.							
ROP20	A cooperativa dispõe de POP – Procedimento Operacional Padrão para as atividades operacionais existentes.							

BLOCO C: RISCOS ESTRATÉGICOS

Em relação às afirmações abaixo, relacionadas aos riscos operacionais, avalie seu grau de concordância. Selecione na escala onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo plenamente.

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7
RES01	A cooperativa possui um sistema de identificação e mensuração de riscos estratégicos.							
RES02	A cooperativa investe frequentemente em recursos tecnológicos visando agilizar os processos operacionais.							
RES03	A cooperativa tem planos de contingência para evitar, administrar ou reduzir os riscos estratégicos detectados.							
RES04	As crises e a situação socioeconômica brasileira são fatores que influenciam na tomada de decisões da cooperativa.							
RES05	A cooperativa possui um regimento interno com cláusulas que visam manter a integridade e segurança quanto às informações.							
RES06	A cooperativa elabora planejamento estratégico levando em consideração as condições políticas a que está exposta.							
RES07	A cooperativa realiza, com frequência, planejamentos para expansão e atuação em novos mercados.							
RES08	A cooperativa busca no mercado regiões demográficas com potencial de vendas.							
RES09	A cooperativa possui normas de gestão ambiental implantadas (ISO 14.000, ou outra).							
RES10	A cooperativa adota a prática de controle de poluição que gera, seja visual, no ar, no solo e na água.							
RES11	Os preços dos produtos oferecidos são em média menores se comparados com os dos concorrentes.							
RES12	A cooperativa realiza alguma seleção de clientes e fornecedores visando buscar benefícios competitivos em relação aos concorrentes.							
RES13	A cooperativa atua em mais de um segmento visando reduzir os impactos da sazonalidade.							
RES14	A implantação de novos produtos e serviços no mercado é previamente analisada buscando identificar os riscos envolvidos.							
RES15	A cooperativa possui quantidade diversificada de clientes e não atua com vendas para poucos clientes.							
RES16	A satisfação dos clientes está em conformidade com o planejado/esperado.							
RES17	A cooperativa possui departamento de compras estruturado, onde há rotinas de orçamentos e cotações.							
RES18	Os fornecedores que a cooperativa atua são pontuais e entregam os produtos nos prazos estabelecidos.							
RES19	A cooperativa possui controles dos atos cooperados e movimentação entre si.							
RES20	Os cooperados participam das decisões importantes da cooperativa.							

BLOCO D: RISCOS FINANCEIROS

Em relação às afirmações abaixo, relacionadas aos riscos operacionais, avalie seu grau de concordância. Selecione na escala onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo plenamente.

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7
RIF01	A cooperativa possui um processo de identificação e mensuração de riscos financeiros.							
RIF02	A cooperativa não apresenta empecilhos para pagamento a prazo na aquisição de produtos.							
RIF03	Os limites de crédito ofertados pelas instituições financeiras são suficientes e viáveis para a operacionalização da cooperativa.							
RIF04	A cooperativa é diretamente influenciada pela oscilação das moedas internacionais.							
RIF05	A cooperativa planeja e avalia previamente os limites de crédito ofertados aos clientes.							
RIF06	A cooperativa tem planos de contingência para evitar, manter ou reduzir os riscos financeiros detectados.							
RIF07	A cooperativa não busca recursos financeiros para manutenção das operações diárias da organização;							
RIF08	A cooperativa mantém rigoroso controle de seu fluxo de caixa.							
RIF09	A cooperativa realiza os pagamentos de títulos a fornecedores com média superior à média de recebimento das vendas dos clientes.							
RIF10	A organização possui planejamento operacional adequado para a área financeira.							
RIF11	A cooperativa mantém controle periódico sobre contratos financeiros firmados com terceiros e instituições financeiras.							
RIF12	A oscilação do dólar é um fator que interfere nas operações da cooperativa.							
RIF13	A tributação imposta pela legislação brasileira, incidente sobre operações financeiras, é coerente com a atual situação econômica em que o país se encontra.							
RIF14	A interferência do governo na manutenção da economia é necessária.							
RIF15	A legislação vigente atende e é coesa na regulamentação do mercado financeiro.							
RIF16	As taxas de juros pagas às instituições financeiras na aquisição de bens e serviços são menores que a taxa de desempenho da cooperativa.							
RIF17	As taxas de juros de rendimento das aplicações ofertadas pelo mercado financeiro são aceitáveis para a cooperativa.							
RIF18	As opções de investimento ofertadas pelas instituições financeiras permitem escolher qual apresenta retorno mais benéfico.							
RIF19	A tecnologia (Internet Banking) facilita a diversificação de investimentos da cooperativa.							
RIF20	A cooperativa dispõe de uma gama de fornecedores que permite barganhar descontos em negociações.							

BLOCO E: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em relação às afirmações abaixo, relacionadas aos riscos operacionais, avalie seu grau de concordância. Selecione na escala onde 1 = discordo totalmente e 7 = concordo plenamente.

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7
DOR01	A cooperativa vem aumentando sua participação no mercado.							
DOR02	A receita com vendas do último ano foi maior que a planejada para o período.							
DOR03	No último período a estrutura de custos totais foi reduzida, ficando dentro da meta orçada.							
DOR04	A lucratividade alcançada foi maior que a meta orçada para o último período.							
DOR05	A cooperativa possui departamento de controle das finanças e dos custos.							
DOR06	A cooperativa atingiu bons níveis de satisfação dos clientes no último ano com relação à qualidade do atendimento e produtos ofertados.							
DOR07	A quantidade de produtos ofertados aos clientes vem sendo diversificada.							
DOR08	Foram abertas negociações com novos clientes acima da meta planejada.							
DOR09	A cooperativa vem reduzindo a quantidade de clientes caracterizados como créditos de liquidação duvidosa.							
DOR10	Os clientes apresentam-se contentes com a forma de atuação e seu mix de produtos ofertados pela empresa.							
DOR11	A cooperativa vem investindo esforços para a melhoria de sua produtividade.							
DOR12	A cooperativa vem investindo esforços para a redução do tempo de estocagem.							
DOR13	A cooperativa vem investindo esforços para a melhoria na qualidade da acuracidade de entrega dos pedidos.							
DOR14	A cooperativa vem investindo esforços para a melhoria da coordenação interna entre os setores da cooperativa.							
DOR15	A cooperativa vem controlando a ociosidade da mão de obra e dos equipamentos empregados no processo produtivo.							
DOR16	A cooperativa vem reduzindo o tempo de introdução de novos produtos no mercado.							
DOR17	A cooperativa vem investindo em melhorias visando aumentar a produção.							
DOR18	A cooperativa oferece benefícios aos colaboradores visando reduzir a rotatividade de pessoal.							
DOR19	Comparativamente aos seus concorrentes, a cooperativa vem crescendo de forma mais acelerada.							
DOR20	A cooperativa apresenta estrutura favorável para ampliações e aumento de sua produtividade.							

APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DAS PERGUNTAS POR VARIÁVEIS DE PESQUISA

Dimensão	Variáveis de Pesquisa	Sequencia de Perguntas
RISCO OPERACIONAL (BLOCO A)	· Corporativos	Perguntas 1, 2 e 3;
	· Greves	Perguntas 4 e 5;
	· Estrutura de Custos	Perguntas 6, 7 e 8;
	· Sucessão	Perguntas 9 e 10;
	· Fraudes	Perguntas 11, 12 e 13;
	· Sistemas	Perguntas 14, 15 e 16;
	· Infraestrutura	Perguntas 17 e 18;
	· Erros	Perguntas 19 e 20;
RISCO ESTRATÉGICO (BLOCO B)	· Tecnológicos	Perguntas 01 e 2;
	· Econômicos	Perguntas 3 e 4;
	· Político-legais	Perguntas 5 e 6;
	· Demográficos	Perguntas 07 e 08;
	· Naturais	Perguntas 09 e 10;
	· Concorrência	Perguntas 11 e 12;
	· Diversificação de Produtos	Perguntas 13 e 14;
	· Clientes	Perguntas 15 e 16;
	· Fornecedores	Perguntas 17 e 18;
	· Sociais	Perguntas 19 e 20
RISCO FINANCEIRO (BLOCO C)	· Crédito	Perguntas 1, 2, 3, 4 e 5;
	· Liquidez	Perguntas 6, 7, 8, 9 e 10;
	· Legais	Perguntas 11, 12, 13, 14 e 15;
	· Mercado	Perguntas 16, 17, 18, 19 e 20;
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (BLOCO D)	· Finanças	Perguntas de 1, 2, 3, 4 e 5;
	· Clientes	Perguntas de 6, 7, 8, 9 e 10;
	· Processos Internos	Perguntas de 11, 12, 13, 14 e 15;
	· Aprendizado e Crescimento	Perguntas de 16, 17, 18, 19 e 20;
PORTE DA EMPRESA (BLOCO CARACTERIZ.)	· Quantidade de cooperados, funcionários e percepção dos respondentes	Perguntas 7, 8 e 10;

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

**APÊNDICE D – ANÁLISE MULTIVARIADA DOS RISCOS X DESEMPENHO
CATEGORIZADAS PELO PORTE DAS COOPERATIVAS**

➤ **COOPERATIVAS DE PEQUENO PORTE – DIMENSÃO RISCOS OPERACIONAIS**

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,702 ^a	0,493	0,466	0,7712

a. Preditores: (Constante), Fraudes

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1					
Regressão	10,972	1	10,972	18,449	,000 ^b
Resíduo	11,300	19	0,595		
Total	22,272	20			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Fraudes

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1					
(Constante)	3,613	0,499		7,234	0,000
Fraudes	0,400	0,093	0,702	4,295	0,000

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
1					
Corporativos	,258 ^b	0,982	0,339	0,225	0,387
Greves	,161 ^b	0,936	0,362	0,215	0,904
Custos	,069 ^b	0,299	0,768	0,07	0,526
Sucessão	,237 ^b	1,433	0,169	0,32	0,928
Sistemas	,113 ^b	0,46	0,651	0,108	0,46
Infraestrutura	,112 ^b	0,514	0,614	0,12	0,582
Erros	,123 ^b	0,62	0,543	0,145	0,704

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Fraudes

➤ COOPERATIVAS DE PEQUENO PORTE – DIMENSÃO RISCOS ESTRATÉGICOS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,794 ^a	0,631	0,611	0,6578
2	,871 ^b	0,759	0,732	0,5465
3	,904 ^c	0,817	0,784	0,4902

a. Preditores: (Constante), Divers.Produtos

b. Preditores: (Constante), Divers.Produtos, Concorrência

c. Preditores: (Constante), Divers.Produtos, Concorrência, Clientes

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	14,05	1	14,05	32,468	,000 ^b
	Resíduo	8,222	19	0,433		
	Total	22,272	20			
2	Regressão	16,896	2	8,448	28,287	,000 ^c
	Resíduo	5,376	18	0,299		
	Total	22,272	20			
3	Regressão	18,187	3	6,062	25,234	,000 ^d
	Resíduo	4,084	17	0,24		
	Total	22,272	20			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Divers.Produtos

c. Preditores: (Constante), Divers.Produtos, Concorrência

d. Preditores: (Constante), Divers.Produtos, Concorrência, Clientes

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	2,258	0,610	3,704	0,002	
	Divers. Produtos	0,608	0,107	0,794	0,000	
2	(Constante)	1,456	0,569	2,558	0,020	
	Divers. Produtos	0,566	0,090	0,739	6,308	0,000
	Concorrência	0,216	0,070	0,362	3,087	0,006
3	(Constante)	0,747	0,595	1,255	0,227	
	Divers. Produtos	0,429	0,100	0,560	4,299	0,000
	Concorrência	0,244	0,064	0,409	3,819	0,001
	Clientes	0,248	0,107	0,299	2,319	0,033

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

	Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
1	Tecnológicos	,336 ^b	2,379	0,029	0,489	0,784
	Econômicos	-,046 ^b	-0,293	0,773	-0,069	0,819
	Político Legais	,004 ^b	0,019	0,985	0,004	0,409
	Demográficos	,115 ^b	0,683	0,503	0,159	0,706
	Naturais	,108 ^b	0,545	0,592	0,127	0,513
	Concorrência	,362 ^b	3,087	0,006	0,588	0,977
	Clientes	,206 ^b	1,227	0,236	0,278	0,671
	Fornecedores	-,022 ^b	-0,134	0,895	-0,032	0,780
	Sociais	,121 ^b	0,706	0,489	0,164	0,678
	Tecnológicos	,179 ^c	1,2	0,246	0,280	0,590
2	Econômicos	-,231 ^c	-1,765	0,095	-0,394	0,699
	Político Legais	-,053 ^c	-0,286	0,778	-0,069	0,405
	Demográficos	,130 ^c	0,938	0,362	0,222	0,705
	Naturais	,205 ^c	1,27	0,221	0,294	0,496
	Clientes	,299 ^c	2,319	0,033	0,490	0,647
	Fornecedores	,052 ^c	0,379	0,709	0,092	0,755
	Sociais	,070 ^c	0,482	0,636	0,116	0,668
	Tecnológicos	,180 ^d	1,365	0,191	0,323	0,590
	Econômicos	-,157 ^d	-1,215	0,242	-0,291	0,631
	Político Legais	,164 ^d	0,879	0,392	0,215	0,313
3	Demográficos	,186 ^d	1,543	0,142	0,360	0,683
	Naturais	,168 ^d	1,14	0,271	0,274	0,489
	Fornecedores	-,063 ^d	-0,474	0,642	-0,118	0,646
	Sociais	,007 ^d	0,053	0,959	0,013	0,638

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Divers. Produtos

c. Preditores no Modelo: (Constante), Divers. Produtos, Concorrência

d. Preditores no Modelo: (Constante), Divers. Produtos, Concorrência, Clientes

➤ COOPERATIVAS DE PEQUENO PORTE – DIMENSÃO RISCOS FINANCEIROS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,751 ^a	0,563	0,54	0,7154

a. Preditores: (Constante), Crédito

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	12,548	1	12,548	24,517	,000 ^b
	Resíduo	9,724	19	0,512		
	Total	22,272	20			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Crédito

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,251	0,899	1,392	0,180
	Crédito	0,777	0,157	0,751	0,000

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância	
1	Liquidez	,254 ^b	1,052	0,307	0,241	0,392
	Legais	-,003 ^b	-0,02	0,984	-0,005	0,856
	Mercado	,273 ^b	1,509	0,149	0,335	0,656

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Crédito

➤ COOPERATIVAS DE MÉDIO PORTE – DIMENSÃO RISCOS OPERACIONAIS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,734 ^a	0,539	0,5	0,4505
2	,874 ^b	0,764	0,721	0,3369
3	,926 ^c	0,857	0,815	0,2743

a. Preditores: (Constante), Erros

b. Preditores: (Constante), Erros, Sistemas

c. Preditores: (Constante), Erros, Sistemas, Corporativos

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	2,844	1	2,844	14,014	,003 ^b
	Resíduo	2,435	12	0,203		
	Total	5,279	13			
2	Regressão	4,03	2	2,015	17,758	,000 ^c
	Resíduo	1,248	11	0,113		
	Total	5,279	13			
3	Regressão	4,526	3	1,509	20,051	,000 ^d
	Resíduo	0,752	10	0,075		
	Total	5,279	13			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Erros

c. Preditores: (Constante), Erros, Sistemas

d. Preditores: (Constante), Erros, Sistemas, Corporativos

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados Beta	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
1	(Constante)	3,804	0,398	9,550	0,000
	Erros	0,332	0,089	0,734	0,003
2	(Constante)	2,885	0,412	7,008	0,000
	Erros	0,243	0,072	0,539	0,006
	Sistemas	0,268	0,083	0,513	0,008
3	(Constante)	3,238	0,362	8,937	0,000
	Erros	0,352	0,072	0,779	0,001
	Sistemas	0,283	0,068	0,540	0,002
	Corporativos	-0,201	0,078	-0,397	-2,567

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

	Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
1	Corporativos	-,344 ^b	-1,416	0,184	-0,393	0,600
	Greves	-,168 ^b	-0,792	0,445	-0,232	0,877
	Custos	-,105 ^b	-0,503	0,625	-0,150	0,938
	Sucessão	,166 ^b	0,732	0,480	0,215	0,773
	Fraudes	-,372 ^b	-1,179	0,263	-0,335	0,374
	Sistemas	,513 ^b	3,234	0,008	0,698	0,855
	Infraestrutura	,275 ^b	1,457	0,173	0,402	0,988
2	Corporativos	-,397 ^c	-2,567	0,028	-0,630	0,596
	Greves	-,093 ^c	-0,566	0,584	-0,176	0,857
	Custos	-,203 ^c	-1,372	0,200	-0,398	0,905
	Sucessão	-,163 ^c	-0,820	0,431	-0,251	0,558
	Fraudes	-,328 ^c	-1,429	0,184	-0,412	0,372
	Infraestrutura	,197 ^c	1,366	0,202	0,396	0,957
3	Greves	,278 ^d	1,660	0,131	0,484	0,433
	Custos	-,157 ^d	-1,269	0,236	-0,390	0,883
	Sucessão	,137 ^d	0,662	0,524	0,216	0,351
	Fraudes	-,004 ^d	-0,014	0,989	-0,005	0,216
	Infraestrutura	,125 ^d	0,989	0,349	0,313	0,894

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Erros

c. Preditores no Modelo: (Constante), Erros, Sistemas

d. Preditores no Modelo: (Constante), Erros, Sistemas, Corporativos

➤ COOPERATIVAS DE MÉDIO PORTE – DIMENSÃO RISCOS ESTRATÉGICOS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,658 ^a	0,433	0,386	0,4993
2	,781 ^b	0,61	0,539	0,4325
3	,934 ^c	0,872	0,834	0,2596

a. Preditores: (Constante), Demográficos

b. Preditores: (Constante), Demográficos, Naturais

c. Preditores: (Constante), Demográficos, Naturais, Fornecedores

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	2,288	1	2,288	9,178	,010 ^b
	Resíduo	2,991	12	0,249		
	Total	5,279	13			
2	Regressão	3,222	2	1,611	8,613	,006 ^c
	Resíduo	2,057	11	0,187		
	Total	5,279	13			
3	Regressão	4,605	3	1,535	22,774	,000 ^d
	Resíduo	0,674	10	0,067		
	Total	5,279	13			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Demográficos

c. Preditores: (Constante), Demográficos, Naturais

d. Preditores: (Constante), Demográficos, Naturais, Fornecedores

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados Beta	t	Sig.
	B	Erro Padrão			
1	(Constante)	4,091	0,398	10,291	0,000
	Demográficos	0,252	0,083	3,030	0,010
2	(Constante)	3,567	0,416	8,567	0,000
	Demográficos	0,245	0,072	3,389	0,006
	Naturais	0,181	0,081	2,235	0,047
3	(Constante)	-0,448	0,921	-0,486	0,637
	Demográficos	0,185	0,045	4,079	0,002
	Naturais	0,227	0,050	4,553	0,001
	Fornecedores	0,695	0,153	4,530	0,001

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

	Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
1	Tecnológicos	,006 ^b	0,025	0,981	0,008	0,800
	Econômicos	-,027 ^b	-0,115	0,911	-0,035	0,947
	Político Legais	,426 ^b	1,968	0,075	0,510	0,814
	Naturais	,421 ^b	2,235	0,047	0,559	0,998
	Concorrência	-,262 ^b	-1,127	0,284	-0,322	0,853
	Divers.Produtos	,057 ^b	0,251	0,806	0,075	0,997
	Clientes	,079 ^b	0,343	0,738	0,103	0,973
	Fornecedores	,435 ^b	2,210	0,049	0,555	0,923
	Sociais	,136 ^b	0,512	0,619	0,153	0,718
2	Tecnológicos	-,006 ^c	-0,027	0,979	-0,008	0,800
	Econômicos	-,090 ^c	-0,444	0,666	-0,139	0,928
	Político Legais	,349 ^c	1,799	0,102	0,494	0,783
	Concorrência	,081 ^c	0,283	0,783	0,089	0,466
	Divers.Produtos	-,188 ^c	-0,864	0,408	-0,264	0,769
	Clientes	,052 ^c	0,262	0,799	0,083	0,969
	Fornecedores	,544 ^c	4,530	0,001	0,820	0,886
	Sociais	,229 ^c	1,018	0,333	0,306	0,696
3	Tecnológicos	,097 ^d	0,740	0,478	0,239	0,775
	Econômicos	-,006 ^d	-0,049	0,962	-0,016	0,904
	Político Legais	,158 ^d	1,175	0,270	0,365	0,678
	Concorrência	,073 ^d	0,420	0,684	0,139	0,466
	Divers.Produtos	,019 ^d	0,132	0,898	0,044	0,675
	Clientes	,132 ^d	1,152	0,279	0,358	0,948
	Sociais	,174 ^d	1,323	0,218	0,403	0,690

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Demográficos

c. Preditores no Modelo: (Constante), Demográficos, Naturais

d. Preditores no Modelo: (Constante), Demográficos, Naturais, Fornecedores

➤ COOPERATIVAS DE MÉDIO PORTE – DIMENSÃO RISCOS FINANCEIROS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,628 ^a	0,395	0,344	0,5159

a. Preditores: (Constante), Liquidez

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	2,084	1	2,084	7,83	,016 ^b
	Resíduo	3,194	12	0,266		
	Total	5,279	13			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Liquidez

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	3,527	0,622	5,669	0,000	
	Crédito	0,368	0,131	0,628	2,798	0,016

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância	
1	Liquidez	,282 ^b	1,177	0,264	0,334	0,85
	Legais	-,362 ^b	-1,73	0,112	-0,462	0,986
	Mercado	-,068 ^b	-0,238	0,816	-0,072	0,670

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores no Modelo: (Constante), Crédito

➤ COOPERATIVAS DE GRANDE PORTE – DIMENSÃO RISCOS OPERACIONAIS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,453 ^a	0,205	0,161	0,5222

a. Preditores: (Constante), Infraestrutura

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1					
Regressão	1,268	1	1,268	4,652	,045 ^b
Resíduo	4,908	18	0,273		
Total	6,176	19			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Infraestrutura

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1					
(Constante)	3,754	0,918		4,089	0,001
Infraestrutura	0,323	0,150	0,453	2,157	0,045

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
1					
Corporativos	,263 ^b	1,263	0,224	0,293	0,983
Greves	,254 ^b	1,218	0,240	0,283	0,992
Custos	,051 ^b	0,236	0,816	0,057	1,000
Sucessão	,203 ^b	0,841	0,412	0,200	0,768
Fraudes	,183 ^b	0,822	0,422	0,196	0,913
Sistemas	,145 ^b	0,558	0,584	0,134	0,684
Erros	-,071 ^b	-0,323	0,751	-0,078	0,963

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Infraestrutura

➤ COOPERATIVAS DE GRANDE PORTE – DIMENSÃO RISCOS ESTRATÉGICOS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,481 ^a	0,231	0,189	0,5135
2	,729 ^b	0,532	0,477	0,4124

a. Preditores: (Constante), Tecnológicos

b. Preditores: (Constante), Tecnológicos, Concorrência

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,43	1,43	5,422	,032 ^b
	Resíduo	4,747	0,264		
	Total	6,176	19		
2	Regressão	3,285	1,642	9,655	,002 ^c
	Resíduo	2,892	0,17		
	Total	6,176	19		

a. Variável Dependente: DES

b. Preditores: (Constante), Tecnológicos

c. Preditores: (Constante), Tecnológicos, Concorrência

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,436	0,986	3,484	0,003
	Tecnológicos	0,424	0,182	0,481	0,032
2	(Constante)	0,349	1,225	0,285	0,779
	Tecnológicos	0,553	0,151	0,627	0,002
	Concorrência	0,452	0,137	0,567	0,004

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

	Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
1	Econômicos	,315 ^b	1,373	0,187	0,316	0,775
	Político Legais	-,039 ^b	-0,178	0,861	-0,043	0,941
	Demográficos	,080 ^b	0,330	0,746	0,080	0,756
	Naturais	,065 ^b	0,295	0,771	0,071	0,928
	Concorrência	,567 ^b	3,302	0,004	0,625	0,934
	Divers.Produtos	,551 ^b	3,094	0,007	0,600	0,913
	Clientes	,133 ^b	0,631	0,537	0,151	0,996
	Fornecedores	,338 ^b	1,676	0,112	0,377	0,953
	Sociais	,269 ^b	1,325	0,203	0,306	0,994
2	Econômicos	,096 ^c	0,462	0,651	0,115	0,667
	Político Legais	-,079 ^c	-0,447	0,661	-0,111	0,937
	Demográficos	,003 ^c	0,013	0,990	0,003	0,745
	Naturais	,018 ^c	0,100	0,921	0,025	0,922
	Divers.Produtos	,274 ^c	1,038	0,315	0,251	0,394
	Clientes	,060 ^c	0,350	0,731	0,087	0,978
	Fornecedores	,175 ^c	0,973	0,345	0,236	0,853
	Sociais	-,004 ^c	-0,023	0,982	-0,006	0,750

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Tecnológicos

c. Preditores no Modelo: (Constante), Tecnológicos, Concorrência

➤ COOPERATIVAS DE GRANDE PORTE – DIMENSÃO RISCOS ESTRATÉGICOS

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,702 ^a	0,493	0,465	0,4171

a. Preditores: (Constante), Crédito

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	3,045	1	3,045	17,506	,001 ^b
	Resíduo	3,131	18	0,174		
	Total	6,176	19			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Crédito

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,284	0,826	2,766	0,013
	Crédito	0,594	0,142	4,184	0,001

a. Variável Dependente: Desempenho

Variáveis Excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância	
1	Liquidez	,269 ^b	1,295	0,212	0,3	0,629
	Legais	,212 ^b	0,994	0,334	0,234	0,62
	Mercado	,251 ^b	1,47	0,16	0,336	0,908

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Crédito