

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

FÁBIO CÉSAR LOPES TEIXEIRA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DE
COOPERATIVA INSCRITA NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA
GESTÃO DAS COOPERATIVAS (PDGC): UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA SICOOB FLUMINENSE**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2023

FÁBIO CÉSAR LOPES TEIXEIRA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DE
COOPERATIVA INSCRITA NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA
GESTÃO DAS COOPERATIVAS (PDGC): UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA SICOOB FLUMINENSE**

Relatório final apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Brício dos Santos Reis

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2023

RESUMO

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é uma ferramenta que busca estimular as cooperativas a adotarem boas práticas de governança e gestão. Este trabalho tem por objetivo analisar os indicadores básicos do PDGC e acompanhar a evolução dos principais indicadores econômico-financeiros da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado do Rio de Janeiro, no período de 2017 a 2022. Sendo assim, esta pesquisa é caracterizada como explicativa, utilizando uma abordagem quantitativa, visto que os dados utilizados foram extraídos dos relatórios anuais disponibilizados no site do Sicoob Fluminense. Podemos destacar que os resultados positivos da cooperativa no PDGC não foram acompanhados por uma melhoria em seus indicadores financeiros, e no último ano de análise, os valores de rentabilidade foram considerados insuficientes. No entanto, é importante ressaltar que uma parte do período analisado coincidiu com os desafios impostos pela pandemia, e não é possível afirmar que esses desafios foram determinantes para o desempenho financeiro insatisfatório da cooperativa. Além do mais, a participação no PDGC pode ter gerado resultados positivos ao considerar diversas variáveis e circunstâncias hipotéticas, sendo que a organização poderia estar em uma situação inferior e que a implementação do programa contribuiu para a melhoria dessa condição.

Palavras-chave: PDGC; cooperativa de crédito; indicadores financeiros.

ABSTRACT

The Cooperative Management Development Program (PDGC) is a tool that aims to encourage cooperatives to adopt good governance and management practices. This work aims to analyze the basic indicators of the PDGC and monitor the evolution of the main economic and financial indicators of the Credit Cooperative with Free Admission of the State of Rio de Janeiro, from 2017 to 2022. Therefore, this research is characterized as explanatory, using a quantitative approach, since the data used were extracted from the annual reports available on the Sicoob Fluminense website. It is worth noting that the positive results of the cooperative in the PDGC were not accompanied by an improvement in its financial indicators, and in the last year of analysis, the profitability values were considered insufficient. However, it is important to emphasize that a portion of the analyzed period coincided with the challenges imposed by the pandemic, and it is not possible to affirm that these challenges were determining factors for the unsatisfactory financial performance of the cooperative. Furthermore, participation in the PDGC may have generated positive results when considering various hypothetical variables and circumstances, as the organization could have been in a worse situation and the implementation of the program contributed to improving this condition.

Keywords: PDGC; credit cooperative; financial indicators.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Problema e sua importância	6
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivo específico	8
1.3 Hipótese	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)	9
2.2 Análise financeira	13
3 METODOLOGIA.....	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1 Participação no PDGC	17
4.1.1 Instrumento de Autoavaliação de Governança	17
4.1.2 Instrumento de Autoavaliação da Gestão	18
4.2 Indicadores econômico-financeiros.....	19
4.2.1 Liquidez Corrente	19
4.2.2 Liquidez Imediata.....	20
4.3.2 Endividamento	21
4.3.3 Retorno sobre o Ativo.....	23
4.3.4 Retorno sobre o Capital Próprio.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas se diferem de outros tipos de empresas pelo fato de serem dirigidas e controladas por seus membros. O artigo 3º, da Lei nº 5.764/71, as define como sendo organizações formadas por “pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 1971).

De acordo com Silva (2020, p.186), o cooperativismo,

é uma doutrina, um sistema, um movimento ou, simplesmente, uma atividade que considera as cooperativas como forma ideal de organização da humanidade, baseado na economia solidária, na democracia, na participação, nos direitos e nos deveres iguais para todos, sem discriminação de qualquer natureza, para todos os cooperados.

Sendo assim, é um modelo de negócios baseado na cooperação, autogestão e solidariedade entre seus membros. Nesse tipo de organização, os cooperados se unem para suprir suas necessidades em comum, buscando benefícios econômicos e sociais de forma coletiva. As cooperativas são guiadas pelos valores e princípios cooperativistas, como a participação democrática, a equidade, a transparência e a responsabilidade social. Neste contexto, a governança e a gestão são aspectos cruciais para garantir a viabilidade e o crescimento do negócio.

Para que as cooperativas possam alcançar seus objetivos e cumprir sua missão, é fundamental a aplicação de boas práticas de governança. Como cita Ventura et al. (2009), é o “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas”. Com isso, tem a responsabilidade por estabelecer as diretrizes estratégicas, definir os responsáveis e atribuições dos gestores e dos membros, além de garantir a transparência e a prestação de contas.

A gestão, por sua vez, é o conjunto de ações e atividades que visam à administração da cooperativa. É por meio da implementação da gestão que se alcançará a eficiência econômica, a eficácia social e aos níveis de competitividade das organizações cooperativas (BIALOSKORSKI, 2012). Sendo assim, o processo gerencial, nas cooperativas, é organizado de forma coletiva, com a participação dos membros, o que contribui para o fortalecimento da democracia e a melhora da confiança.

A gestão democrática é um dos princípios do cooperativismo, que se baseia na participação ativa dos associados na tomada de decisões e no controle da organização. A

implementação pode trazer muitos benefícios, como a melhoria da qualidade da tomada de decisão, a promoção da transparência e a confiança entre os membros.

No entanto, a aplicação prática pode se tornar um paradigma, conciliando o processo de gestão democrático e a agilidade. Sendo assim, as decisões colegiadas tendem a ser mais morosas e, por isso, para lidar com esses desafios, é importante que a cooperativa encontre mecanismos que incentivem a participação e o engajamento dos associados e, ao mesmo tempo, não retardem o processo de tomada de decisões. Para superar esses desafios, a adoção de práticas de gestão transparentes e democráticas pode fortalecer a confiança e o engajamento dos membros, tornando a cooperativa mais eficiente e sustentável.

A adoção de boas práticas de governança e gestão nas cooperativas é essencial para o seu sucesso e perenidade. Isso, porque, por se tratar de uma organização que pertence aos seus membros, é fundamental que todos estejam envolvidos e engajados no processo decisório e na gestão do negócio, a fim de garantir a transparência e a equidade nas relações entre os cooperados e a sustentabilidade da cooperativa.

Com isso, a aplicação de boas práticas de governança e gestão nas cooperativas contribui para o desenvolvimento do cooperativismo como um todo, ao estimular a profissionalização da gestão e a busca pela excelência nos processos e resultados. Isso faz com que as cooperativas sejam mais competitivas no mercado e possam oferecer melhores benefícios aos seus cooperados, promovendo, assim, o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que estão inseridas.

1.1 Problema e sua importância

A excelência em gestão é um dos principais fatores de sucesso para qualquer organização, inclusive no setor financeiro. Por isso, o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) foi lançado em 2013, pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), com o objetivo de promover boas práticas de governança e gestão pelas cooperativas. Trata-se de uma oportunidade para as cooperativas do sistema realizarem a autoavaliação de governança e gestão, buscando cada vez mais melhorar a qualidade de sua organização a fim de alcançar a excelência.

O PDGC, portanto, é uma iniciativa que visa promover a melhoria da gestão e governança das cooperativas, a fim de buscar eficiência e competitividade. A participação no

programa implica em um compromisso com a busca pela excelência, por meio da adoção de boas práticas e de ferramentas de gestão seguidas.

Neste contexto, a pesquisa em questão foi realizada na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado do Rio de Janeiro – Sicoob Fluminense, uma cooperativa do ramo do crédito com 23 anos de existência, localizada no município Campos dos Goytacazes/RJ. A organização conta com mais de 22 mil cooperados, e tem se destacado no mercado financeiro, expandindo seu quadro social, movimentando a economia local e prezando pelo atendimento personalizado e humanizado.

Sicoob Fluminense é uma cooperativa singular que, em conjunto com outras centenas de unidades, forma o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), presente em mais de 2,2 mil municípios brasileiros, sendo um dos maiores sistemas financeiros do país; conta com mais de 7 milhões de cooperados que buscam um ambiente mais justo e colaborativo (SICOOB FLUMINENSE, 2023).

Em 2022, foi realizada a 2ª Conferência Rio Mais Coop de Empreendedorismo Cooperativo promovido pelo Sistema OCB/RJ, tendo o propósito nacional de aumentar o número de cooperados para 30 milhões e o cooperativismo movimentar 1 trilhão de reais, até 2027. Sendo assim, com base no Censo 2022 do Cooperativismo Fluminense, foram reconhecidas no Prêmio 10+ Coop as seguintes categorias: Participação Feminina; Número de Cooperados; Número de Empregados; Intercooperação; Faturamento; Sobras; Treinamento; Gestão; Governança; e Público Jovem (OLIVEIRA, 2023).

Dentre os reconhecimentos, o Sicoob Fluminense alcançou as seguintes categorias, para o Prêmio 10+ Coop, que engloba todas as cooperativas fluminenses: 1º Lugar - Número de Cooperados; 5º Lugar - PDGC (Governança); 6º Lugar - PDGC (Gestão). Nas categorias separadas por ramo, a cooperativa alcançou as seguintes classificações no ramo crédito: 1º Lugar - Número de Empregados; 3º Lugar - Público Jovem; 7º Lugar - Faturamento (ANUÁRIO, 2022).

O Sicoob Fluminense é uma das cooperativas inscritas no PDGC, tendo participado desse programa nos anos de 2013, 2015, 2017, 2018, 2019 e 2021 pelo Sescop/RJ. Em todo esse período, buscou obter conhecimento e desenvolver seu processo gerencial de forma a alcançar excelência em suas ações.

Diante disso, surge a seguinte questão: “a participação no PDGC foi acompanhada por uma evolução econômico-financeira da cooperativa?” Ou seja, a adoção de boas práticas de

gestão e governança, incentivadas pelo programa, está refletindo em resultados positivos para a cooperativa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a evolução dos principais indicadores econômico-financeiros e dos indicadores básicos do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas da Sicoob Fluminense, no período de 2017 a 2022.

1.2.2 Objetivo específico

- Verificar a evolução no Índice SESCOOP de Gestão (ISG).
- Verificar a evolução no Índice SESCOOP de Governança Cooperativa (ISGC).
- Verificar os desempenhos econômico-financeiros da cooperativa durante 6 anos.

1.3 Hipótese

A ferramenta “Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)” tem efeitos positivos sobre o desempenho econômico da cooperativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

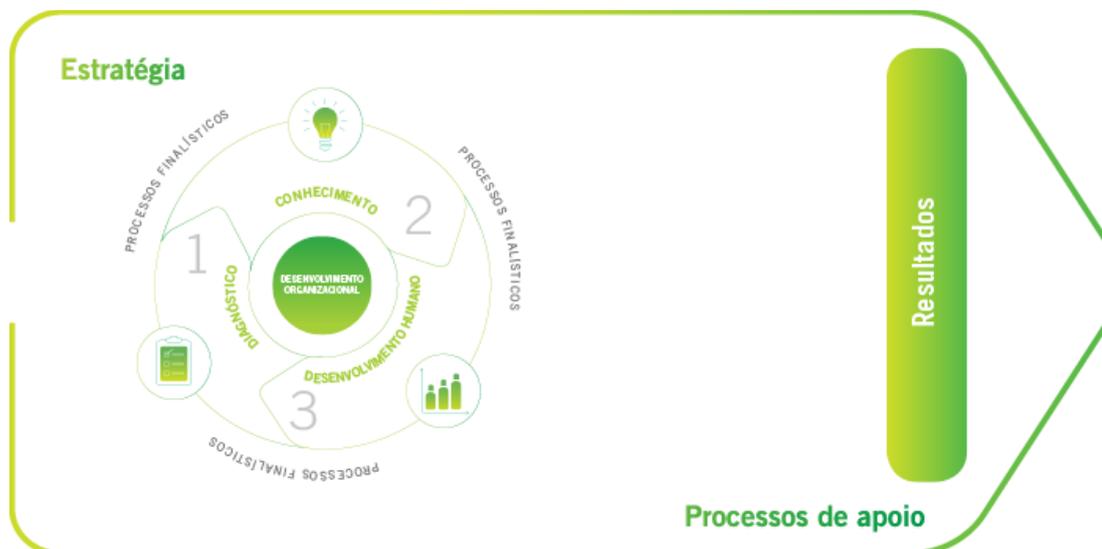
2.1 Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)

O Sistema OCB é uma estrutura organizacional que tem como objetivo representar, desenvolver e promover o cooperativismo no Brasil. Ele é composto por três entidades distintas que trabalham em conjunto, cada uma com uma função específica. São elas: a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop). O objetivo dessas instituições é contribuir para o desenvolvimento e crescimento do sistema cooperativista brasileiro (SISTEMA OCB, 2020). O Sescoop, está presente em todas as unidades da federação e oferece soluções para garantir a sustentabilidade dos negócios cooperativos.

Assim, sua estratégia de desenvolvimento organizacional das cooperativas, como cita o Sistema OCB (2018), “é sustentada por meio de três entregas (diagnóstico, conhecimento, desenvolvimento humano), integradas e inter-relacionadas”. O objetivo é ajudar as cooperativas a aprimorar seus processos, identificar pontos de melhoria e desenvolver competências necessárias para garantir o sucesso do negócio, como podemos ver na Figura 1.

O sucesso da organização está em manter o crescimento dos ativos seguindo no aumento na rentabilidade do negócio (BRESSAN et al., 2011). Sendo assim, através das atividades desempenhadas é obtido os resultados, atrelado o crescimento a rentabilidade da cooperativa.

Figura 1 - Processos finalísticos



Fonte: Sistema OCB (2018).

Para isso, o PDGC é ofertado pelo Sescoop com o objetivo de estimular as cooperativas a adotarem boas práticas de gestão e governança. Esse programa é fundamentado em duas ferramentas: o Instrumento Governança Cooperativa e o Instrumento Gestão.

O Instrumento Governança Cooperativa foi construído pelo Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB e busca avaliar os agentes de governança e gestão do conselho de administração e a efetividade das práticas de governança da cooperativa.

Já o Instrumento Gestão foi elaborado pelo Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)¹, que estimula e apoia as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem instituições sustentáveis e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas.

Esses instrumentos de referência são utilizados para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações cooperativas. O objetivo final é garantir a sustentabilidade dessas organizações e contribuir para o desenvolvimento do sistema cooperativista no país.

A partir da 19ª edição do MEG, a metodologia foi ajustada para as cooperativas brasileiras, com o objetivo principal de promover a adoção de boas práticas de gestão e governança pelas cooperativas, melhorando a qualidade e sua competitividade.

Devido à abrangência do programa, com crescimento de cooperativas na utilização da ferramenta de autoavaliação, as organizações estão procurando cada vez mais o PDGC para o alcance da excelência (SISTEMA OCB, 2022):

Desde o lançamento do PDGC, em 2013, o número de participações no programa aumenta a cada ciclo. Em 2021, 1094 cooperativas utilizaram os instrumentos avaliativos, um acréscimo de 9% em relação a 2020, quando 1003 responderam os questionários. Nos nove anos de existência do programa, as participações cresceram 41%.

A ferramenta disponibilizada para as cooperativas é de grande importância, e sua aplicação se dá por meio de dois formulários de autoavaliação de modo consistente, obtendo os diagnósticos com informações precisas para a tomada de decisões, como destaca Figueiredo Silveira e Drumond (2016, p.4):

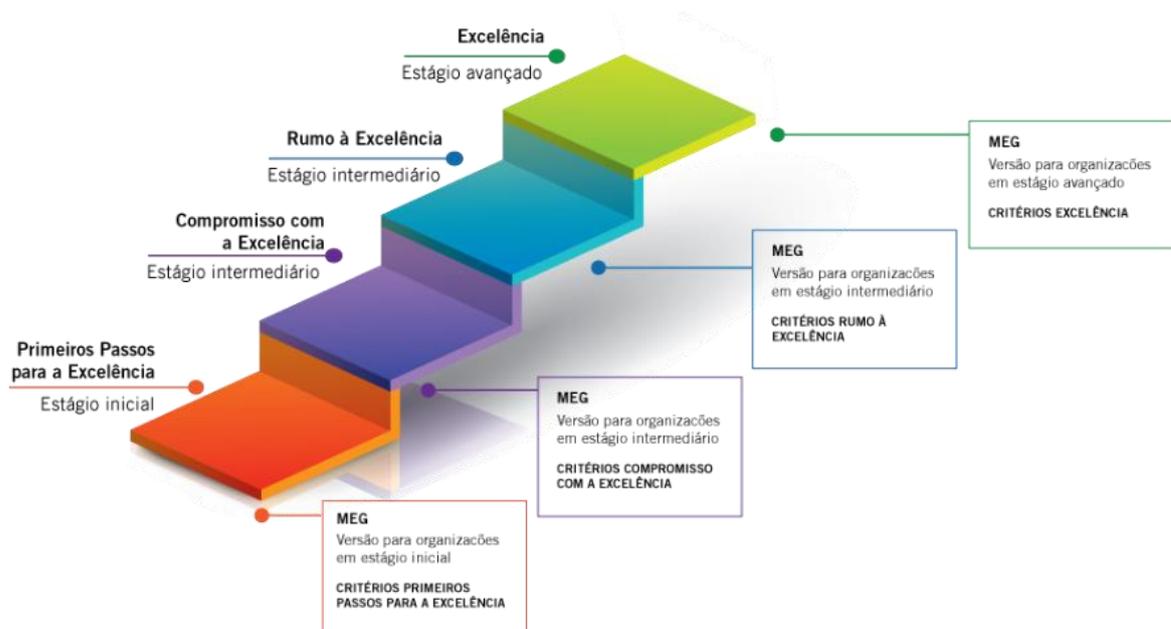
O programa oferece às cooperativas um instrumento que proporciona uma autoavaliação em relação às práticas de gestão, permitindo um diagnóstico objetivo de suas ações. A partir desta autoavaliação é gerado um relatório com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que podem ser utilizadas nos planos de ação e no planejamento estratégico.

¹ A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) atua em disseminação, educação, diagnóstico e consultoria com foco na gestão voltada para a excelência e transformação das organizações do Brasil (FNQ, 2023).

Em relação às práticas de governança e gestão, o programa evidencia o Índice de Sustentabilidade Cooperativista (ISSC) que demonstra o nível de maturidade da cooperativa, composto com a média do ISGC e ISG. (FIGUEIREDO, SILVEIRA E DRUMOND, 2016, p.8). Para Oxford University (2004), a maturidade consiste no “estado de completude, perfeito, ou pronto” ou na “plenitude ou perfeição do seu crescimento ou desenvolvimento”. Sendo assim, a maturidade tem o aspecto de avaliação da situação para o alcance da plenitude.

A maturidade de uma organização não ocorre de maneira imediata, existe um processo que deve ser realizado, sendo medida em pontos e cada nível tem sua pontuação. Sendo assim, nem todas as cooperativas iniciam o programa em um mesmo nível (CAMINHO, 2020). As cooperativas passam por etapas no PDGC em diferentes níveis de maturidade da gestão, sendo eles: “Primeiros Passos para Excelência”, “Compromisso com a Excelência”, “Rumo à Excelência” e “Excelência”; a evolução de maturidade da cooperativa é definida em conjunto com o analista do Sescoop, avaliando a melhor estratégia, podendo permanecer no nível a fim de alcançar o reconhecimento pelo Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão (a Figura 2 aborda os estágios). Na Quadro 1 é possível visualizar os elementos que consistem no instrumento de mensuração nos níveis de maturidade “Primeiros Passos para Excelência”, será objeto de estudo desta pesquisa.

Figura 2 - Níveis de maturidade da gestão



Fonte: Caminho (2020).

Após o ingresso e repostas no PDGC, a cooperativa receberá, automaticamente, as informações e seus indicadores correspondentes ao nível, sendo os seguintes relatórios no nível “Primeiros Passos para Excelência”: Autoavaliação da Governança Cooperativa e Autoavaliação da Gestão. Esses instrumentos avaliam, respectivamente, a maturidade da estrutura de governança e o grau de conformidade em relação à legislação e aos modelos de gestão esperados para o setor (SISTEMA OCB, 2022).

Quadro 1 - Primeiros Passos para Excelência (PP)

RELATÓRIOS	CRITÉRIOS	QUESTÕES
Autoavaliação da Governança Cooperativa	Cooperados	7
	Assembleia Geral	2
	Conselho de Administração / Diretoria	9
	Conselho Fiscal	1
	Gestão Executiva	1
	Comitês e Auditorias	1
	Resultados Governança	2
Autoavaliação da Gestão	Liderança	8
	Estratégias e Planos	5
	Clientes	5
	Sociedade	3
	Informações e Conhecimento	3
	Pessoas	7
	Processos	5
	Resultados Gestão	10

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações divulgadas pelo PDGC.

O instrumento de mensuração é composto por 69 questões, distribuídas em 15 critérios, separados por dois relatórios de autoavaliação. Cada pergunta possui 4 opções de respostas: D – “atende a questão de forma completa”, C – “atende a questão de forma parcial”, B – “atende a questão de forma inicial” e A – “não atende a questão”. Após concluído, a cooperativa é avaliada por meio do Índice Sescoop de Governança Cooperativa (ISGC) e Índice Sescoop de Gestão (ISG), sendo calculados a partir das respostas para cada instrumento de autoavaliação.

O relatório gerado pelo sistema de autoavaliação, calcula automaticamente os índices, permite que seja feita uma avaliação da evolução dos índices da cooperativa, bem como uma comparação com os resultados de outras cooperativas visitadas no último ciclo do Prêmio SomosCoop Excelência da Gestão, possibilitando uma medida de competitividade.

A governança e a gestão são aspectos fundamentais para o sucesso de uma cooperativa. Elas garantem a eficiência e a transparência nas decisões, além de fortalecer o sentimento de comunidade e a confiança entre os membros. Com uma governança democrática e gestão

eficiente, as cooperativas têm condições de enfrentar os desafios do mercado e alcançar seus objetivos de forma sustentável.

2.2 Análise financeira

A contabilidade é uma área fundamental para o controle e auxílio aos processos de decisão nas organizações. Ela oferece informações valiosas sobre a real situação financeira do negócio por meio de indicadores quantificados e mensurados numericamente, que permitem a avaliação do desempenho econômico e financeiro da organização (HENDRIKSEN; BREDÁ, 1999). Com isso, demonstra a relevância que os dados financeiros possuem para a tomada de decisão, utilizando os índices como forma de análise e comparação, evidenciando a situação econômico-financeira.

Para enfatizar a importância das informações contábeis como forma de avaliação do desempenho, Londero cita Carvalho²,

esse desempenho econômico e financeiro pode ser avaliado por meio de informações expressas na forma de indicadores, os quais são quantificados e mensurados numericamente, a fim de atribuir eficiência e objetividade à medição do desempenho das atividades de determinada organização. A avaliação dos indicadores é uma prática contábil que permite a apuração da situação econômico-financeira da entidade, além da comparação entre organizações (CARVALHO, 2008, p.420-437 apud LONDERO, 2017, p.4).

Assim, conforme definido por Reis e Neves (2020), devido à complexidade de uma organização cooperativista em que se deva prevalecer a gestão social, devido a sua formação do quadro social, e conjuntamente, conciliar o desempenho econômico do empreendimento para que esteja apta a competir frente ao mercado dominado por grandes instituições, é preciso que seja utilizado indicadores de desempenho para monitorar a eficiência. Contudo, as organizações precisam fazer uso de indicadores para nível de comparação a fim de entender a realidade do seu setor e compreender a evolução do seu próprio empreendimento.

Segundo Matarazzo (1998) “o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise”. A utilização de vários índices garante a segurança necessária para uma tomada de decisão assertiva, permitindo uma perspectiva mais ampla da organização e o alcance dos resultados desejados.

² CARVALHO, F. L. Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. Revista de Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v.10, n.3, p. 420-437, 2008.

A contabilidade desempenha um papel crucial na avaliação do desempenho econômico e financeiro das organizações, por meio da análise de indicadores quantitativos que permitem a tomada de decisão objetiva e assertiva. As cooperativas, em especial, precisam utilizar indicadores de desempenho para medir a eficiência, fazendo uso de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da organização em profundidade.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa será de natureza explicativa, que tem como preocupação central identificar fatores que colaboram ou que causam os fatos (GIL, 1999). Dessa forma, com base no PDGC que a cooperativa participa, que tem o objetivo principal de evoluir a sua gestão para que se tornem sustentáveis, melhorando a qualidade e sua competitividade, será utilizada a abordagem quantitativa, que, de acordo com Fachin (2005, p.78), “envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números, cujos resultados sejam eficazes”.

A coleta de dados se deu na forma de uma pesquisa documental, sendo que, segundo Gil (1999, p.66), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Dessa maneira, serão utilizados dados secundários extraídos de relatórios anuais através do site da própria cooperativa, entre os anos de 2017 e 2022.

A respeito das técnicas de análise de balanços, em conformidade com Assaf Neto e Lima (2017) apud Reis e Neves (2020), como forma de avaliação do desempenho econômico-financeiro de uma organização, se sobressai os indicadores de liquidez e a rentabilidade. Assim, para que tenha uma melhor qualidade nos resultados é preciso que o tempo de análise seja de, pelo menos, quatro anos. No Quadro 2 são descritas as fórmulas para os indicadores tradicionais de análise de balanços.

Quadro 2 - Indicadores Tradicionais de Análise de Balanços

INDICADOR	FÓRMULA
Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Liquidez Imediata	Disponível / Passivo Circulante
Endividamento	Passivo / Ativo
Retorno sobre o Ativo	Resultado Operacional / Ativo
Retorno sobre o Capital Próprio	Resultado Líquido / Patrimônio Líquido

Fonte: Assaf Neto e Lima (2017) apud Reis e Neves (2020).

A Liquidez Corrente, que mede a capacidade da organização de honrar suas obrigações financeiras de curto prazo, é calculado pela divisão dos ativos circulantes pelo passivo circulante. Valor maior que 1 indica que a organização tem ativos suficientes para cobrir suas obrigações financeiras de curto prazo.

O indicador de Liquidez Imediata, que mede a capacidade da organização de honrar suas obrigações financeiras de curto prazo imediatamente, é calculado pela divisão do caixa e equivalentes de caixa pelo passivo circulante. Valor maior que 1 indica que a organização tem

recursos financeiros imediatamente disponíveis para cobrir suas obrigações financeiras de curto prazo.

O indicador de Endividamento, que mede a proporção do passivo total em relação ao ativo total da organização, é importante para avaliar o grau de endividamento da organização e sua capacidade de cumprir suas obrigações financeiras a longo prazo. Valor menor que 0,5 indica que a organização tem mais capital próprio que de terceiros e, portanto, mais segurança em relação ao seu fluxo de pagamentos.

O Retorno sobre o Ativo, que mede a eficiência da organização em gerar resultado a partir de seus ativos, é calculado pela divisão do resultado operacional pelo ativo total da organização. Cooperativas não têm como finalidade a maximização desse retorno, mas sim o alcance de rentabilidade adequada a seus objetivos estratégicos, de forma que seus cooperados possam ter acesso aos serviços ofertados de forma satisfatória e a preço justo.

O Retorno sobre o Capital Próprio, que mede a eficiência da organização em gerar resultado a partir do capital investido pelos associados, é calculado pela divisão do resultado líquido pelo capital próprio da organização. Para organizações cooperativas, que não distribuem sobras com base no volume de capital de cada cooperado, essa rentabilidade não reflete os ganhos individuais dos proprietários.

O Quadro 3 destaca os indicadores do PDGC, fornecendo o peso atribuído a cada critério. Esses pesos desempenham um papel fundamental no cálculo dos índices, ISGC e ISG, que reflete o desempenho geral da cooperativa, avaliando de 0% a 100% o grau de maturidade da cooperativa.

Quadro 3 - Indicadores do PDGC

	CRITÉRIOS	PESO
Autoavaliação da Governança Cooperativa	Cooperados	28
	Assembleia Geral	15
	Conselho de Administração / Diretoria	30,6
	Conselho Fiscal	6
	Gestão Executiva	6
	Comitês e Auditorias	4,4
	Resultados Governança	10
Autoavaliação da Gestão	Liderança	16
	Estratégias e Planos	9
	Clientes	9
	Sociedade	4,5
	Informações e Conhecimento	6
	Pessoas	10,5
	Processos	15
	Resultados Gestão	30

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações divulgadas pelo PDGC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Participação no PDGC

A cooperativa estudada, Sicoob Fluminense, teve participação no PDGC por seis ciclos, conforme informado anteriormente. Apesar de haver uma rastreabilidade de seis ciclos, dentro do período analisado, não obteve a participação em três ciclos: 2014, 2016 e 2020, tempo necessário para a cooperativa colocar em prática o plano de melhorias.

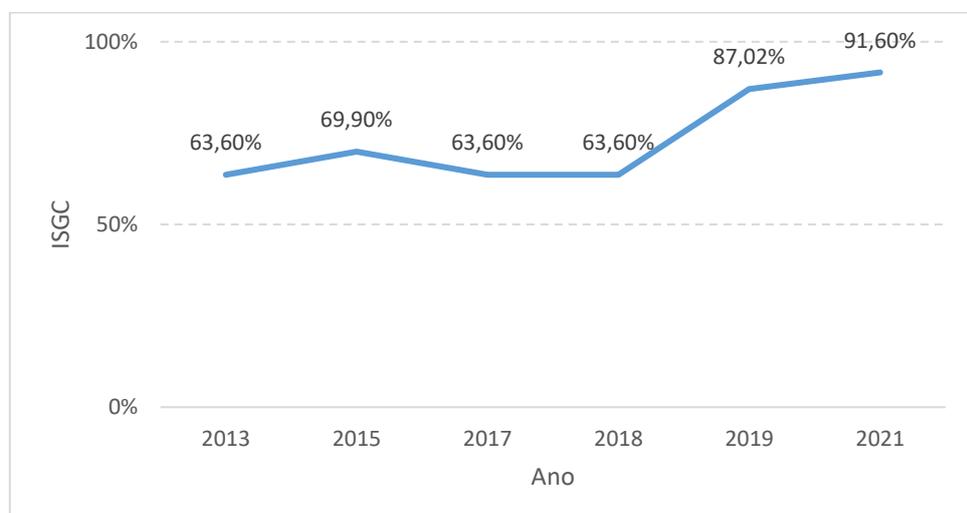
As estratégias alinhadas podem desempenhar o sucesso da organização, como cita Bressan et al., (2011), menciona a importância do crescimento na rentabilidade sustentada juntamente com os ativos, refletindo a seriedade da avaliação do desempenho econômico-financeiro na cooperativa, permitindo conhecer própria situação.

A seguir, foram separados dois tipos de instrumentos, autoavaliação de governança e autoavaliação da gestão, por serem preenchidos de modo separados, possuindo documentos de respostas individuais pelo tema abordado.

4.1.1 Instrumento de Autoavaliação de Governança

O instrumento de autoavaliação de governança agrupa os processos necessários por agente de governança, são eles: cooperados, assembleia geral, conselho de administração, gestão executiva, conselho fiscal, comitês e auditoria.

Gráfico 1 - Evolução histórica do ISGC



Fonte: Dados da pesquisa.

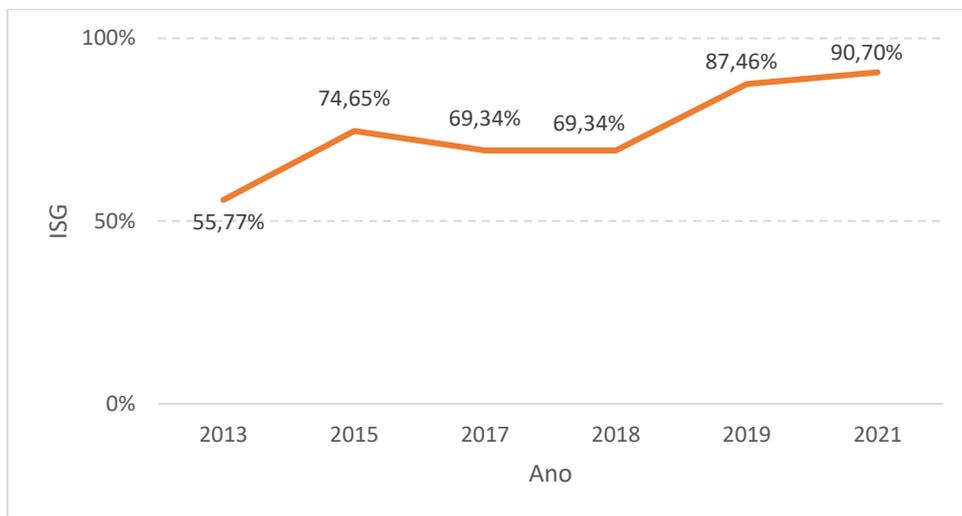
A evolução do Gráfico 1 demonstra pequenas variações entre os anos de 2013 e 2018, repetindo em três anos os mesmos índices de 63,60%, tendo evolução a partir de 2019, chegando em 87,02% e 91,60% em 2021.

A implementação deste instrumento fortalece a governança na cooperativa podendo trazer uma série de benefícios. Sendo assim, a organização pode alcançar maior transparência, participação e fidelização dos cooperados, tomada de decisões mais informadas, gestão eficiente e responsável, maior profissionalização da gestão e melhoria da imagem da cooperativa. Esses benefícios contribuem para o fortalecimento da cooperativa, sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

4.1.2 Instrumento de Autoavaliação da Gestão

O instrumento de autoavaliação da gestão agrupa os processos baseados nos oito critérios do MEG, são eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Gráfico 2 - Evolução histórica do ISG



Fonte: Dados da pesquisa.

A evolução do Gráfico 2 se mostra bem parecido com o primeiro, com índices variando na mesma linha do tempo, tendo patamares similares nos anos de 2017 e 2018, com 69,34%, e evolução nos anos de 2019 e 2021, respectivamente, 87,46% e 90,70%. No ano de 2015 teve um leve crescimento em relação aos 4 primeiros ciclos, mas é ajustado seu índice ISGC e ISG nas próximas participações no PDGC com a realidade da cooperativa.

O fortalecimento da gestão em cooperativas por meio deste instrumento é capaz de gerar resultados impactantes e benéficos. A organização pode alcançar uma gestão mais eficaz, isso inclui uma liderança que visa desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação, definição clara de estratégias e planos, atendimento eficiente aos clientes e mercados, responsabilidade social, gestão de informações e conhecimentos, valorização das pessoas e da cultura, melhoria contínua dos processos e obtenção de resultados consistentes. Essas práticas fortalecem a cooperativa, promovem sua competitividade e contribuem para seu crescimento sustentável.

4.2 Indicadores econômico-financeiros

4.2.1 Liquidez Corrente

Em relação a evolução econômico-financeira da cooperativa de crédito Sicoob Fluminense, conforme a Tabela 1, com o indicador de Liquidez Corrente é possível avaliar a capacidade da cooperativa em honrar suas obrigações de curto prazo com seus ativos disponíveis.

Tabela 1 - Liquidez Corrente

INDICADOR	FÓRMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	1,3753	1,3472	1,3284	1,2943	1,4165	1,3157

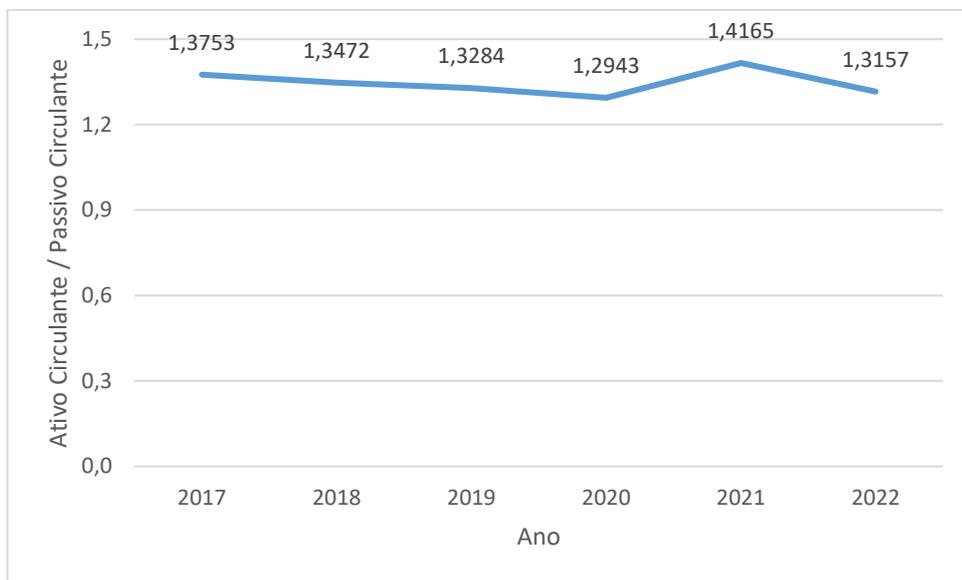
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pela cooperativa.

Os indicadores de Liquidez são essenciais para avaliar a capacidade de uma organização em honrar suas dívidas utilizando seus próprios recursos. A Liquidez Corrente, em particular, reflete a capacidade de pagamento de passivos de curto prazo com ativos circulantes. No período analisado, observou-se uma variação desse indicador, com uma pequena redução ao longo dos anos, de 1,38 em 2017 para 1,32 em 2022.

Apesar da pequena redução, é importante ressaltar que a cooperativa possui recursos suficientes para liquidar suas dívidas de curto prazo, já que o indicador se manteve acima de 1 em todos os anos analisados. Em 2022, para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, a cooperativa possuía R\$ 1,32 em ativos circulantes.

O Gráfico 3 ilustra o comportamento da Liquidez Corrente ao longo do período analisado. É possível observar que a cooperativa tem diminuído seus recursos destinados a pagamentos de curto prazo, especialmente em 2020, um ano desafiador financeiramente para muitas organizações devido ao contexto pandêmico. Além disso, a pesquisa conduzida por Reis e Neves (2020) aborda o índice médio obtido pelo sistema do Sicoob de 0,73, ao comparar com a cooperativa pesquisada, fica evidente que o Sicoob Fluminense apresenta um desempenho superior à média praticada.

Gráfico 3 - Liquidez Corrente



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Liquidez Imediata

A Tabela 2 fornece a relação do indicador de Liquidez Imediata na análise financeira da cooperativa, sendo o indicador que mede a capacidade de uma organização de satisfazer suas obrigações de curtíssimo prazo com seus ativos de maior liquidez, como caixa e equivalentes de caixa.

Tabela 2 - Liquidez Imediata

INDICADOR	FÓRMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Imediata	Disponível / Passivo Circulante	0,2971	0,4117	0,3859	0,4670	0,3854	0,3729

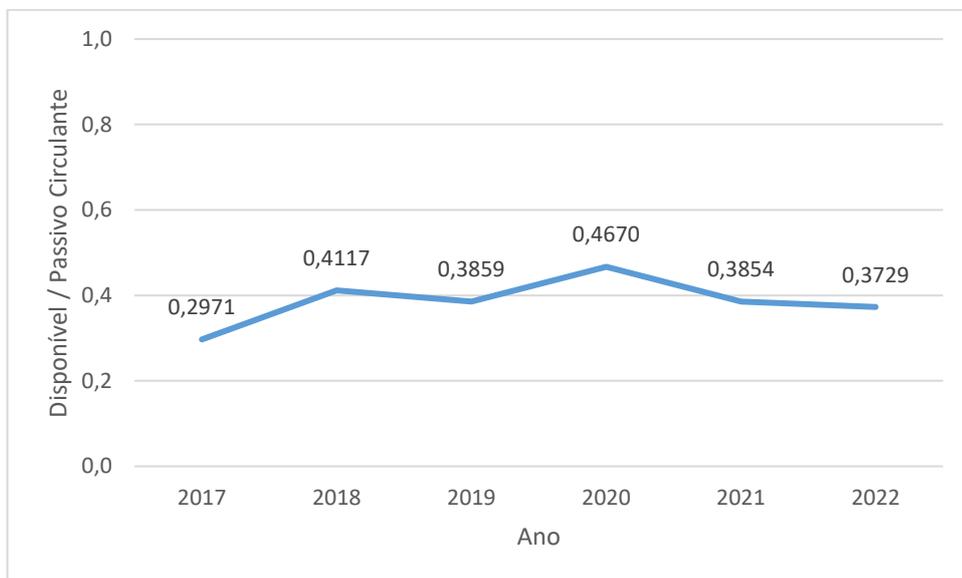
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pela cooperativa.

Este índice mostra a relação entre os recursos imediatamente disponíveis da organização com suas dívidas de curto prazo, revelando qual seria a capacidade da cooperativa de pagar todos os seus passivos circulantes na data específica de análise.

Com isso, a cooperativa apresentou em quase todos os anos de análise um indicador próximo a 0,39, o que sugere que a cooperativa se mantém a um nível relativamente estável de recursos em caixa, o qual pode estar relacionado com sua gestão de capital de giro. Em 2022, para cada R\$ 1,00 de dívida de curtíssimo prazo, a cooperativa possuía R\$ 0,37 em disponíveis.

O Gráfico 4 ilustra o comportamento desse indicador ao longo do período analisado. É possível observar que a cooperativa tem mantido o indicador em um patamar consistente para pagamentos de curtíssimo prazo. No entanto, Reis e Neves (2020) aponta no estudo o índice médio obtido pelo sistema do Sicoob de 0,15, considerado como referência segura, indicando que a cooperativa possui uma capacidade adequada de recursos líquidos para enfrentar eventuais dificuldades financeiras de curto prazo.

Gráfico 4 - Liquidez Imediata



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 Endividamento

A Tabela 3 fornece uma visão abrangente do indicador de Endividamento na análise financeira da cooperativa. O indicador de Endividamento é uma medida que reflete a proporção entre o capital de terceiros (endividamento) e o capital próprio da organização.

Tabela 3 – Endividamento

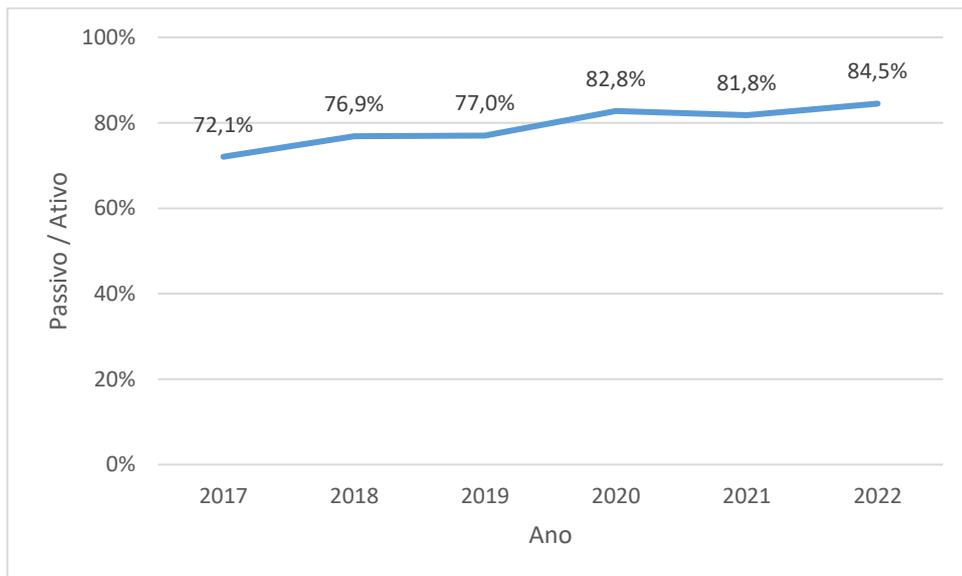
INDICADOR	FÓRMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Endividamento	Passivo / Ativo	72,1%	76,9%	77,0%	82,8%	81,8%	84,5%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pela cooperativa.

O indicador de Endividamento expressa a representatividade das dívidas em relação aos ativos totais da cooperativa. Em 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022, respectivamente, esse indicador foi de 72,1%, 76,9%, 77,0%, 82,8%, 81,8% e 84,5%. Percebe-se que, a maior parcela dos ativos do Sicoob Fluminense continua sendo financiada por recursos de terceiros, indicando que a cooperativa tem mais capital de terceiros do que o próprio e, portanto, menos segurança em relação ao seu fluxo de pagamentos. Todavia, faz parte do modelo de negócio das cooperativas de crédito operam dessa maneira, pois sua atividade envolve a utilização de capital dos agentes poupadores para fornecer crédito aos agentes tomadores.

O Gráfico 5 ilustra o comportamento desse indicador ao longo do período analisado. Ao comparar o índice médio de 77,4% obtido por Reis e Neves (2020), percebe-se que, a cooperativa pesquisada apresenta valores médios semelhantes até o ano de 2019, a partir de 2020 seus indicadores têm um leve crescimento, aumentando o capital de terceiros em relação ao próprio.

Gráfico 5 – Endividamento



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.3 Retorno sobre o Ativo

A Tabela 4 apresenta a relação do indicador de Retorno sobre o Ativo na análise financeira da cooperativa; o indicador é uma medida que permite avaliar a eficiência da organização em gerar resultado em relação ao total de ativos que possui.

Tabela 4 - Retorno sobre o Ativo

INDICADOR	FÓRMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retorno sobre o Ativo	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo}}$	1,9%	0,7%	1,2%	1,6%	1,1%	-0,3%

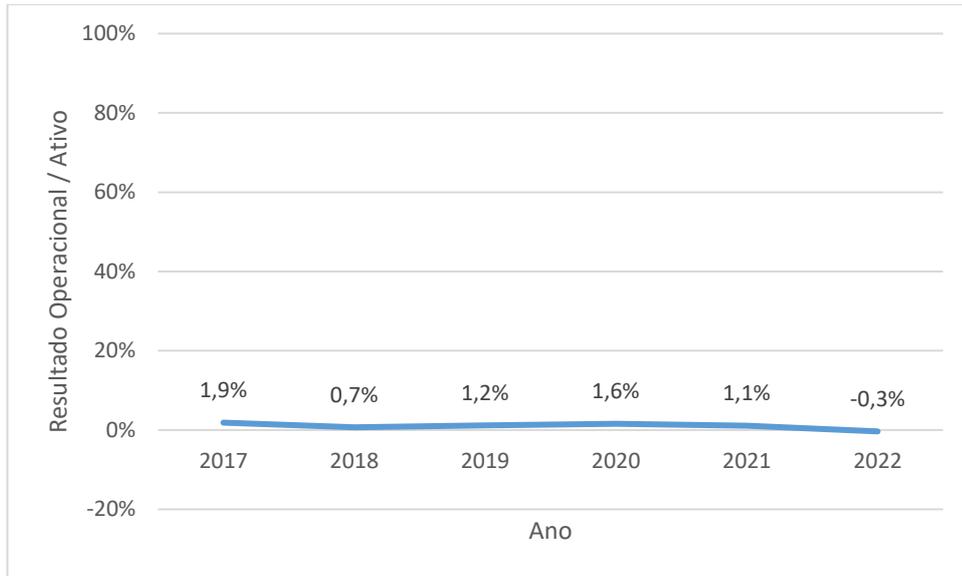
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pela cooperativa.

O indicador de Retorno sobre o Ativo é um reflexo da eficiência da cooperativa em gerar resultados a partir de seus ativos. Observando o Gráfico 6, podemos ver que o indicador teve o valor de 1,9% em 2017, mas apresentou um resultado negativo em 2022.

É importante ressaltar que, no contexto das cooperativas, a maximização do retorno não é o principal objetivo, mas sim a busca por uma rentabilidade adequada aos seus objetivos estratégicos, proporcionando benefícios satisfatórios e preços justos aos cooperados. Nesse sentido, compreende-se que a cooperativa procura manter seus resultados em torno de 1,0%; existe uma preocupação com a evolução negativa observada no ano de 2022, influenciada possivelmente pela pandemia.

O Gráfico 6 apresenta os índices de desempenho do Sicoob Fluminense durante o período da analisado. Ao compararmos esses índices com os do sistema do Sicoob, que registrou uma média de rentabilidade anual de 3,9% conforme apontado pelo estudo de Reis e Neves (2020), observamos que a cooperativa alcançou uma média de rentabilidade de 1%.

Gráfico 6 - Retorno sobre o Ativo



Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.4 Retorno sobre o Capital Próprio

A Tabela 5 informa a relação do indicador de Retorno sobre o Capital Próprio, permitindo avaliar a eficiência da organização em gerar resultado em relação ao capital investido.

Tabela 5 - Retorno sobre o Capital Próprio

INDICADOR	FÓRMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Resultado						
Retorno sobre o Capital Próprio	Líquido / Patrimônio Líquido	-2,4%	-1,1%	1,3%	2,1%	1,4%	-3,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pela cooperativa.

Este indicador tem como objetivo medir a eficiência da organização em gerar resultados a partir do patrimônio líquido. No caso de cooperativas, onde a distribuição de sobras não é baseada no capital de cada cooperado, a rentabilidade do Patrimônio Líquido não reflete diretamente nos ganhos individuais dos proprietários.

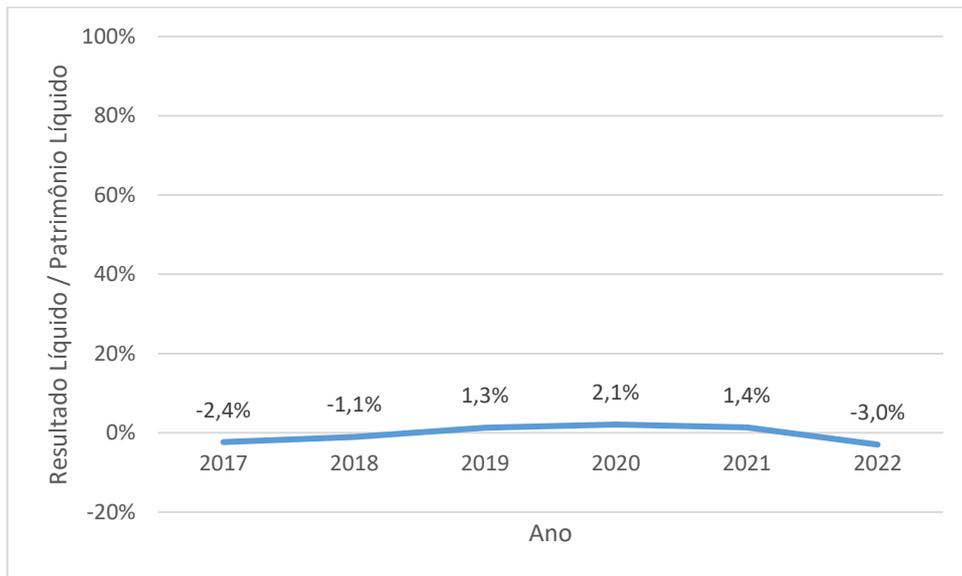
No entanto, a análise desse indicador ainda é importante para compreender a capacidade da cooperativa de gerar excedentes a partir de seus recursos. Através do indicador de

rentabilidade do Patrimônio Líquido, é possível avaliar a eficácia da gestão financeira da cooperativa e sua habilidade em gerar resultados positivos.

Ao analisar os dados apresentados e compará-los com a média do sistema Sicoob, conforme apontado pelo estudo de Reis e Neves (2020), de 15,8% ao ano, é possível observar variações significativas no indicador de rentabilidade do Patrimônio Líquido da cooperativa ao longo dos anos. Em 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022, esses indicadores foram de -2,4%, -1,1%, 1,3%, 2,1%, 1,4% e -3,0%, respectivamente. Essa tendência revela uma deterioração do indicador nos últimos anos.

De acordo com o crescimento dos índices do PDGC, não foi influenciado por uma evolução no indicador, tendo o efeito contrário em seus resultados econômico-financeiro.

Gráfico 7 - Retorno sobre o Capital Próprio



Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para efeito de análise, ao estabelecer a relação entre a participação no PDGC com a evolução econômico-financeira da cooperativa de crédito Sicoob Fluminense, durante o período de seis anos, os resultados não foram acompanhados por uma melhora em seus indicadores financeiros com a implementação das melhores práticas de gestão cooperativa, contrariando a hipótese da pesquisa neste estudo de caso.

Apesar disso, a cooperativa possui o indicador de Liquidez Corrente superior à média praticada pelo sistema Sicoob, tendo recursos suficientes para honrar suas obrigações de curto prazo, como o pagamento de dívidas. Além do mais, o indicador de Liquidez Imediata possui uma capacidade adequada de recursos líquidos para cobrir suas despesas imediatas, estando preparada para lidar com eventuais necessidades financeiras de curto prazo.

O indicador de Endividamento demonstra que a cooperativa possui uma maior parcela dos ativos financiados por recursos de terceiros, ocasionando uma fragilidade em relação ao seu fluxo de pagamentos. Dessa forma, é preciso realizar outras análises para compreender a situação que se encontra.

Foi observada uma evolução negativa nos indicadores de Retorno sobre o Ativo e de Retorno sobre o Capital Próprio durante o último ano de análise, o que representa uma tendência preocupante. Diante disso, é necessário realizar análises adicionais para compreender melhor a situação atual e identificar as possíveis causas desses resultados desfavoráveis.

Contudo, é importante ressaltar que durante o período analisado foi desafiador, financeiramente, para muitas organizações devido ao impacto da pandemia, causando uma insuficiência nos indicadores financeiros. No entanto, não podemos afirmar categoricamente que esse fator tenha sido determinante para o desempenho econômico-financeiro insatisfatório da cooperativa.

Ainda assim, é importante destacar que não podemos afirmar que a participação no PDGC não trouxe resultados positivos para a cooperativa analisada. É necessário considerar que existem diversas variáveis e circunstâncias hipotéticas em que a organização poderia estar em uma situação inferior e que a implementação do programa contribuiu para a melhoria dessa condição.

Vale evidenciar, que a participação no PDGC oferece oportunidades de aprendizado e aprimoramento da governança e gestão para as cooperativas. Essa experiência contribuiu para

o fortalecimento da governança e na adoção de melhores práticas, além do desenvolvimento de uma visão estratégica.

Diante do exposto, para futuras pesquisas, seria relevante realizar análises comparativas de outras cooperativas de crédito no estado do Rio de Janeiro inscritas no PDGC. Assim, servirá como uma base sólida para compreender se a situação econômico-financeira do Sicoob Fluminense está abaixo da média geral ou se há outros fatores que influenciam seu desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO FLUMINENSE 2022. **Sistema OCB/RJ**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://rio.coop/cooperativismo/biblioteca/#dflip-df_70751/1/>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

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

BRESSAN, V. G. F., BRAGA, M. J., BRESSAN, A. A., & RESENDE, M. de A., FILHO. Avaliação de insolvência em cooperativas de crédito: uma aplicação do sistema PEARLS. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 113-144, 2011.

CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA. **Programa de desenvolvimento das cooperativas**, 2020. Disponível em: <<https://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/caminho-para-a-excelencia>>. Acesso em: 23 de março de 2023.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, F. H.; SILVEIRA, J. F.; DRUMOND, V. R. S. **O diagnóstico organizacional como estratégia para o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas mineiras**: o caso do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas - PDGC. Congresso Internacional de Administração, 2016.

FNQ. **História da FNQ**. Disponível em: <<https://fnq.org.br/sobre-a-fnq/>>. Acesso em: 12 de Julho de 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

LONDERO, P. R.; FIGARI, A. K. P. Uma análise do desempenho econômico e financeiro das cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 13-28, 2018.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, B. Anuário do Coop Fluminense 2022 aponta crescimento de 16% em número de cooperados. **Sistema OCB/RJ**, 2023. Disponível em: <<https://rio.coop/2022/12/09/anuario-do-coop-fluminense-2022-aponta-crescimento-de-16-em-numero-de-cooperados/>>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

OXFORD UNIVERSITY. Oxford English Dictionary: The Definitive Record of the English Language. **Oxford University Press**. Oxford, UK, 2004.

REIS, B. S.; NEVES, M. C. R. Análise da eficiência sócio financeira de cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 14, p. 203-221, 2020.

SISTEMA OCB. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo**. 2018. Disponível em: <<https://www.somoscooperativismo.coop.br/sescoop>>. Acesso em: 09 de março de 2023.

SISTEMA OCB. **SESCOOP abre novo ciclo do programa de gestão para cooperativas**. 2022. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/22761/sescoop-abre-novo-ciclo-do-programa-de-gesta-para-cooperativas>>. Acesso em: 08 de novembro de 2022.

SICOOB FLUMINENSE. **Relatório Anual 2022**. Campos dos Goytacazes: Sicoob Fluminense, 2023. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/documents/2873305/0/Relat%C3%B3rio+fluminense.pdf/41f9d74b-17a1-5877-bb97-42d566d1b161?t=1684503952807>>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

SILVA, M. C. G. O cooperativismo como princípio educativo e a pedagogia da cooperação. **Revista de Educação da Unina**, v. 1, n. 1, 2020.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. **Brasília: Bcb**, v. 256, 2009.