

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALTAIR GONÇALVES**

**CICLO DE VIDA A PARTIR DAS CARACTERÍSTICAS  
INSTITUCIONAIS DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS  
NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE  
2024**

**ALTAIR GONÇALVES**

**CICLO DE VIDA A PARTIR DAS CARACTERÍSTICAS  
INSTITUCIONAIS DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS  
NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo

CAMPO GRANDE  
2024

Prof. Dr. Marcelo Augusto Santos Turine  
Reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Cláudio Cesar da Silva  
Diretor da Escola de Administração e Negócios

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Nome:** Altair Gonçalves.

**Título:** Ciclo de Vida a partir das Características Institucionais das Cooperativas Agroindustriais no estado de Mato Grosso do Sul.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

**Área de Concentração:** Contabilidade e Controladoria

**Aprovado em:** 29/07/2024.

**Banca examinadora:**

Prof. Dr. Alessandro Gustavo Souza Arruda  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS  
Membro Titular Externo

Profª. Dra. Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS  
Membro Titular Interno

Prof. Dr. Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

*À minha família!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS pelo dom da vida, pela proteção nesta jornada, pelas graças concedidas na superação das dificuldades, pelo discernimento e oportunidade de realizar este trabalho.

À minha família, expresso profunda gratidão pelo apoio, incentivo e compreensão em todos os momentos, especialmente naqueles em que minha presença foi requisitada e não pude corresponder plenamente.

Ao Prof. Dr. Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo, meu orientador, manifesto meu imenso respeito, apreço e reconhecimento pelas valiosas contribuições, apoio e atenção dispensados, os quais foram fundamentais para a realização deste trabalho e para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Agradeço ao Prof. Dr. Alessandro Gustavo Souza Arruda e à Profa. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo pelas valiosas e oportunas contribuições, pelo apoio e, principalmente, pelo tempo dedicado na avaliação do estudo, que foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos, como coordenador do Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis - PPGCC, expresso minha gratidão pelo apoio, atenção e compreensão demonstrados, sempre prestativo quando necessário, e também pela responsabilidade e profissionalismo na condução do programa.

Aos membros do corpo docente do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, manifesto meu reconhecimento pela significativa contribuição para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, estendo meus agradecimentos a todos os professores e funcionários desta nobre instituição, pela capacidade de gerar, produzir e disseminar conhecimento de alta qualidade, contribuindo de maneira fundamental para o desenvolvimento das pessoas e do nosso estado.

À sociedade brasileira, cujo trabalho possibilita a existência e a manutenção de um centro de excelência acadêmica como a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, agradeço pelo apoio e pela oportunidade de adquirir conhecimento que, futuramente, poderá ser revertido em benefício dessa mesma sociedade.

Às entidades Observatório do Cooperativismo da USP - OBSCOOP/USP, Observatório do Cooperativismo da UFMS - OBSCOOP/UFMS, Organização das Cooperativas do Brasil - OCB/MS e Junta Comercial do estado de Mato Grosso do Sul - JUCEMS, expresso minha gratidão pelo imenso e valiosíssimo apoio na realização desta pesquisa.

Aos colegas mestrandos, com os quais compartilhei as etapas deste curso, agradeço pela jornada conjunta, permeada por momentos intensos, descontraídos e colaborativos, os quais, de diversas maneiras, contribuíram para nosso desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

GONÇALVES, Altair. **Ciclo de Vida a partir das Características Institucionais das Cooperativas Agroindustriais no estado de Mato Grosso do Sul**. [Dissertação de Mestrado]. Escola de Administração e Negócios – ESAN, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS, Brasil. Orientador: Prof. Dr. Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo

## RESUMO

Este estudo investigou as fases do ciclo de vida organizacional a partir das características institucionais, no setor de cooperativas agroindustriais. Este modelo de empreendimento coletivo está em expansão no Mato Grosso do Sul - MS, principalmente no ramo agropecuário, demonstrando a influência da matriz econômica do estado, justificando a pesquisa e demonstrando a importância para fins acadêmicos e apoio na discussão de possíveis políticas públicas de incentivo a este setor. O objetivo geral foi analisar as fases de ciclo de vida das cooperativas com atividades agroindustriais em MS em 2023, através da caracterização destas cooperativas com sede neste estado, da identificação das características de institucionalização e identificação das fases do ciclo de vida organizacional. A abordagem de pesquisa foi pelo método qualitativo e análise descritiva dos objetivos. Utilizaram-se bancos de dados de fontes secundárias da Receita Federal do Brasil - RFB, da Organização das Cooperativas do Brasil - OCB/MS e pesquisa documental via consulta de eventos registrados na Junta Comercial do estado - JUCEMS. Na primeira etapa, caracterizaram-se 200 (duzentos) cooperativas, localizadas em 76 municípios e em todas as regiões econômicas do estado. Destas, 97 (noventa e sete), 48,50% foram caracterizados como do ramo agropecuário, retiraram-se 24 (vinte e quatro) com irregularidade no cadastro da OCB/MS, restaram 73 (setenta e três). Após, caracterizou-se pelas atividades industriais e delimitou-se a amostra em 21 (vinte e um) cooperativas. Na segunda etapa, através da pesquisa documental e eletrônica dos eventos registrados na JUCEMS da amostra, identificaram-se as características de institucionalização: registro na OCB/MS; situação ativo na JUCEMS; registro do Atos Assembleares de Constituição e Prestação de Contas; números de cooperados; crescimento do quadro social; participação dos cooperados nas assembleias Geral Ordinária - AGO; e disponibilização de resultado para deliberação. Na terceira etapa, identificaram-se as fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais de MS, através da relação com as características de institucionalização identificadas. Nesta associação, identificou-se que das 21 (vinte e uma) cooperativas da amostra, 2 (duas) estão em fases Iniciais, 13 (treze) em fase de Reflexão, 3 (três) em fase Glória, Crescimento e Heterogeneidade e 3 (três) em fase de Escolha [saída]. Esta descoberta pressupõe que a maioria das cooperativas precisa rever as suas iniciativas, estratégias e fortalecer a prestação de contas aos cooperados para diminuir a assimetria informacional através da divulgação das demonstrações contábeis. Conclui-se que os objetivos propostos no estudo foram atendidos e contribuem para o entendimento deste setor e demonstram lacunas de pesquisa que podem ser exploradas por pesquisadores e acadêmicos em Ciências Contábeis.

**Palavras-chave:** Ciclo de Vida Organizacional; Institucionalização; Cooperativa Agroindustrial; Ramo Agropecuário.

GONÇALVES, Altair. **Life Cycle based on the Institutional Characteristics of Agroindustrial Cooperatives in the state of Mato Grosso do Sul.** [Master's Dissertation]. School of Administration and Business – ESAN, Federal University of Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS, Brazil. Advisor: Prof. Dr. Adriano Marcos Rodrigues Figueiredo

### **ABSTRACT**

This study investigated the phases of the organizational life cycle based on institutional characteristics, in the agro-industrial cooperative sector. This model of collective enterprise is expanding in Mato Grosso do Sul - MS, mainly in the agricultural sector, demonstrating the influence of the state's economic matrix, justifying the research and demonstrating the importance for academic purposes and support in the discussion of possible public incentive policies to this sector. The general objective was to analyze the life cycle phases of cooperatives with agro-industrial activities in MS in 2023, through the characterization of these cooperatives based in this state, the identification of institutionalization characteristics and identification of the phases of the organizational life cycle. The research approach was through the qualitative method and descriptive analysis of the objectives, using databases from secondary sources from the Federal Revenue of Brazil - RFB, the Organization of Cooperatives of Brazil - OCB/MS and documentary research via consultation of events registered in the State Commercial Board - JUCEMS. In the first stage, 200 (two hundred) cooperatives were characterized, located in 76 municipalities and in all economic regions of the state. Of these, 97 (ninety-seven), 48.50% were characterized as being in the agricultural sector, 24 (twenty-four) with irregularities in the OCB/MS registration were removed, leaving 73 (seventy-three). Afterwards, it was characterized by industrial activities and the sample was delimited into 21 (twenty-one) cooperatives. In the second stage, through documentary and electronic research of the events registered in the sample's JUCEMS, the characteristics of institutionalization were identified: registration in the OCB/MS; active status at JUCEMS; registration of Assembly Acts of Constitution and Accountability; numbers of cooperative members; membership growth; participation of cooperative members in Ordinary General Meetings - AGO; and making results available for deliberation. In the third stage, the phases of the organizational life cycle of agro-industrial cooperatives in MS were identified, through the relationship with the institutionalization characteristics identified. In this association, it was identified that of the 21 (twenty-one) cooperatives in the sample, 2 (two) are in the Initial stages, 13 (thirteen) in the Reflection phase, 3 (three) in the Glory, Growth and Heterogeneity phase and 3 (three) in the Selection phase [exit]. This finding assumes that most cooperatives need to review their initiatives, strategies and strengthen accountability to members to reduce information asymmetry through the disclosure of financial statements. It is concluded that the objectives proposed in the study were met and contribute to the understanding of this sector and demonstrate research gaps that can be explored by researchers and academics in Accounting Sciences.

**Keywords:** Organizational Life Cycle; Institutionalization; Agroindustrial Cooperative; Agricultural Sector.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Matriz de Amarração Teórica da Pesquisa.....	20
<b>Quadro 2</b> - Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.....	26
<b>Quadro 3</b> - Modelo de Ciclo de Vida em Sociedades Cooperativas.....	29
<b>Quadro 4</b> - Amarração das etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	53

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Ramos das Cooperativas – OCB.....	47
<b>Figura 2</b> - Tela inicial no portal da JUCEMS.....	55
<b>Figura 3</b> - Tela do Portal de Serviços da REDESIM.....	55
<b>Figura 4</b> - Tela de acesso ao portal gov.br para registrar usuário (CPF).....	56
<b>Figura 5</b> - Tela de acesso ao portal gov.br - digitar a senha.....	56
<b>Figura 6</b> - Tela do Portal de Serviços REDESIM - selecionar a opção Certidões.....	57
<b>Figura 7</b> - Tela do Portal de Serviços - Selecionar a opção Certidão de Inteiro Teor.....	57
<b>Figura 8</b> - Tela Serviços Web REDESIM - Preencher com o CNPJ da amostra.....	58
<b>Figura 9</b> - Mapa das 9 regiões do estado de Mato Grosso do Sul.....	62
<b>Figura 10</b> - Mapa do estado de MS e quantidades cooperativas nas 9 regiões.....	85
<b>Figura 11</b> - Mapa do MS com as 97 cooperativas ramo agropecuário nas 9 regiões.....	91
<b>Figura 12</b> - Mapa do MS com as 21 cooperativas agroindustriais nas 9 regiões.....	96
<b>Figura 13</b> - Identificação das Fases do Ciclo de Vida nas cooperativas agroindustriais.....	135

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Regiões de Planejamento de MS.....	60
<b>Tabela 2</b>	– CNPJs de Cooperativas (matriz e filial) por Região e Município – 2023.....	65
<b>Tabela 3</b>	– Cooperativas em MS - Classificação por Ramo e Região – 12 de janeiro de 2023.....	69
<b>Tabela 4</b>	– Cooperativas CNPJ Matriz em MS - Região e Ramo – 12 de janeiro de 2023.....	70
<b>Tabela 5</b>	– Cooperativas com registro na OCB/MS - Ramo – 09 de maio de 2023.....	75
<b>Tabela 6</b>	– Cooperativas com registro IRREGULAR na OCB/MS - Ramo – 09 de maio de 2023.....	77
<b>Tabela 7</b>	– Cooperativas com registro IRREGULAR-SUSPENSO na OCB/MS – Ramo.....	78
<b>Tabela 8</b>	– Cooperativas com registro CANCELADO na OCB/MS – Ramo.....	79
<b>Tabela 9</b>	– Cooperativas com registro REGULAR na OCB/MS – Ramo.....	80
<b>Tabela 10</b>	– Cooperativas no MS - Consolidação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023.....	82
<b>Tabela 11</b>	– Situação Cadastral - Consolidação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023.....	85
<b>Tabela 12</b>	– Ramo Agropecuário - Situação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023.....	89
<b>Tabela 13</b>	– Ramo Agropecuário - Situação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023.....	92
<b>Tabela 14</b>	– Ramo Agropecuário (Agroindustrial - CNAE) - Situação (RFB e OCB/MS).....	94

<b>Tabela 15</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Atos Constitutivos - Dados JUCEMS.....	98
<b>Tabela 16</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Eventos realizados - Dados JUCEMS.....	102
<b>Tabela 17</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Eventos realizados - Dados JUCEMS.....	103
<b>Tabela 18</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Quadro Social - Dados JUCEMS.....	105
<b>Tabela 19</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Cooperados 2018 a 22 - Dados JUCEMS...	107
<b>Tabela 20</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Sobras e Participação - Dados JUCEMS.....	109
<b>Tabela 21</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Institucionalização - Dados JUCEMS.....	111
<b>Tabela 22</b>	– Cooperativas Ramo Agropecuário - Etapas Ciclo de Vida - Dados JUCEMS.....	128
<b>Tabela 23</b>	– Cooperativas Agroindustriais - Dados Consolidados.....	131
<b>Tabela 24</b>	– Cooperativas Agroindustriais - Fases Ciclo de Vida.....	134

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL  
Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS  
Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT  
Assembleia Geral Ordinária - AGO  
Banco Central do Brasil - BCB  
Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ  
Constituição Federal de 1988 – CF  
Conselho Federal de Contabilidade - CFC  
Conselho Federal de Contabilidade - CFC  
Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES  
Instrução Técnica Geral - ITG  
Junta Comercial do Estado de MS – JUCEMS  
Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD  
Nações Unidas (ONU)  
Norma Brasileira de Contabilidade - NBC  
Norma Brasileira de Contabilidade – NBC  
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)  
Organização das Cooperativas do Brasil - OCB  
Produto Interno Bruto - PIB  
Receita Federal do Brasil - RFB

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1. O problema e sua importância</b> .....	18
<b>1.2. Objetivos da Pesquisa</b> .....	19
1.2.1. Objetivo Geral.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	20
<b>1.3. Justificativa e contribuição da Pesquisa</b> .....	20
<b>1.4. Estrutura desta Pesquisa</b> .....	23
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	25
<b>2.1. Teoria do Ciclo de Vida Organizacional</b> .....	25
<b>2.2. Custo de Institucionalização</b> .....	33
<b>2.3. Sociedades Cooperativas</b> .....	41
2.3.1. Definições legais.....	45
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	51
<b>3.1. Delimitação e Classificação da Pesquisa</b> .....	51
<b>3.2. Etapas da Pesquisa</b> .....	53
3.2.1. Caracterizar as Sociedades Cooperativas no Estado de MS.....	54
3.2.2. Identificar as Cooperativas Agroindustriais e seleção da Amostra.....	54

3.2.3. Identificar as Fases do Ciclo de Vida Organizacional das Cooperativas Agroindustriais.....	54
---	----

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....61**

##### **4.1. Caracterização das Sociedades Cooperativas.....61**

4.1.1. Estado de MS e Regiões Econômicas.....	61
---	----

4.1.2. Distribuição por região e ramo das cooperativas em MS – RFB.....	64
---	----

4.1.3 Relação de cooperativas com registro na OCB/MS.....	70
---	----

4.1.4. Consolidação das bases de dados RFB e OCB/MS.....	81
--	----

##### **4.2. Identificação das Cooperativas Agroindustriais.....87**

4.2.1. Consulta Base de dados JUCEMS.....	96
---	----

##### **4.3. Identificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional das Cooperativas Agroindustriais.....111**

#### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....135**

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....138**

#### **ANEXOS.....143**





## 1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, caracterizado pela intensificação da concorrência empresarial e pela crescente complexidade de conciliar os ambientes econômico, social e ambiental, as organizações enfrentam desafios significativos. A evolução tecnológica e a globalização dos mercados demandam processos decisórios ágeis e adaptativos por parte das empresas, inclusive no que diz respeito à contabilidade, um campo essencial para a tomada de decisões estratégicas (Vargas & Borinelli, 2016). Nesse contexto dinâmico, a busca por modelos econômicos que ofereçam alternativas e possibilidades de evolução do conhecimento se torna crucial para o desenvolvimento da sociedade.

Neste contexto, as sociedades cooperativas despontam como um arranjo econômico relevante, buscando unir pessoas em torno de objetivos comuns. No entanto, as particularidades das cooperativas demandam uma compreensão mais aprofundada de seus aspectos societários, econômicos e sociais. Vargas e Borinelli (2016) recomendam que a contabilidade deva procurar atender à crescente necessidade de informações que suportem o processo de tomada de decisão num ambiente de maior complexidade. Portanto, a realização de pesquisas voltadas para o desenvolvimento e fortalecimento desse modelo organizacional se justifica pela necessidade de contribuir para sua sustentabilidade e eficácia, especialmente no que se refere ao cumprimento de sua finalidade primordial: o fortalecimento econômico de seus cooperados.

No Brasil, as sociedades cooperativas são regidas pela Lei n.º 5.674/76, conhecida como Lei do Cooperativismo, que estabelece diretrizes para seu funcionamento e caracterização. A contabilidade, por sua vez, desempenha um papel fundamental na compreensão e na mensuração do desempenho das cooperativas, considerando sua natureza e peculiaridades. A Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) (ITG, 2004), aprovada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), fornece orientações específicas para a contabilidade das entidades cooperativas, reconhecendo a importância desse tipo societário.

Percebe-se, então, uma atenção especial a este tipo societário, pela sua particularidade como arranjo econômico que possibilita a organização das atividades de determinado setor ou de determinado grupo de produtores e trabalhadores. Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), a Teoria da Contabilidade não se destina exclusivamente aos proprietários, mas também aos demais beneficiários ou indivíduos com direitos ao valor adicionado pela empresa. Somente no caso de liquidação é que os acionistas ordinários possuem direitos residuais, no caso de sociedades cooperativas substituem-se acionistas por cooperados, quanto

maior for a quantidade e participação destes neste arranjo econômico, maior a capacidade de crescimento e expansão para geração de fluxo de caixa positivos.

A longo prazo, a retenção de fluxo de caixa positivos (sobras), gerados a partir da prestação de serviços ao quadro social, permite o crescimento do patrimônio da cooperativa, o que pode gerar fluxos maiores de rendimentos a todos os beneficiários - cooperados e comunidade -, por meio de um aumento de produtividade e reinvestimento na cooperativa. Supondo-se que a vida de uma empresa seja perpétua ou de duração indefinida, pode-se denominar de perpetuidade, os acionistas ou cooperados talvez jamais recebam sozinhos o benefício direto da retenção de resultados nas atividades da organização de que são proprietários.

Iudícibus (2010) em sua obra *Teoria Contabilidade*, destaca que a entidade é vista como mecanismo voltado para adicionar valor aos recursos que utiliza e seu sucesso é mensurado pelo valor das vendas ou serviços prestados, menos os custos dos recursos utilizados no esforço de produzir a receita - numa cooperativa este resultado denomina-se de sobras. Segundo o autor, no postulado da continuidade entende-se que a empresa foi criada para ser perpétua, mediante uma boa administração dos seus recursos. Por outro lado, mesmo aceitando o postulado da continuidade, não cabe admitir que existe um único tipo de valor de entrada relevante, seja o custo original de aquisição ou de fabricação dos ativos. No estudo da contabilidade como teoria, têm-se vários tipos de usuários ou aplicações diferentes, como: custo original ou histórico, custo corrente de reposição, custo futuro de reposição, custo original corrigido monetariamente, etc. Por isso, pesquisar sobre características da sociedade cooperativa do ponto de vista societário é relevante, para entender este arranjo econômico e como o fluxo de caixa positivo se desenvolve com o aumento de cooperados participando neste tipo de organização.

Neste sentido, a análise das fases do Ciclo de Vida Organizacional em sociedades cooperativas é de particular interesse, pois está diretamente relacionada ao conceito de perpetuidade, fundamental na avaliação do valor dessas organizações. As cooperativas, como organizações perenes, buscam atender continuamente às necessidades de seus cooperados, baseando-se em princípios de igualdade, democracia e solidariedade.

A compreensão do processo decisório nas cooperativas é crucial para o entendimento de seu desenvolvimento e sobrevivência, bem como para a agregação de valor aos seus cooperados (Gotijo e Maia, 2004). No contexto acadêmico e de pesquisa, o estudo das sociedades cooperativas é fundamental para compreender suas particularidades e desafios,

contribuindo para o desenvolvimento de soluções que promovam sua prosperidade e sustentabilidade.

Por isso, o presente estudo em sociedades cooperativas entende-se como fundamental no contexto acadêmico e de pesquisa da linha societária e de finanças. A legislação brasileira, através da Lei do Cooperativismo, n.º 5.764/71, estabelece as normas societárias gerais para organização e funcionamento das sociedades cooperativas no território nacional. As cooperativas têm um papel significativo na economia global e brasileira, especialmente nas atividades agropecuárias e industriais. Além disso, essas organizações são caracterizadas por sua estrutura jurídica particular e suas práticas financeiras únicas, que requerem uma abordagem específica. Portanto, investigar este arranjo econômico é crucial para compreender as particularidades e desafios dessas organizações e, conseqüentemente, para desenvolver soluções que as ajudem a prosperar.

Dessa forma, este estudo se propõe a investigar as características e dinâmicas das sociedades cooperativas, especialmente no estado de Mato Grosso do Sul, visando contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico e para o fortalecimento desse importante modelo organizacional. Por meio da análise descritiva das relações entre as características de institucionalização e as fases do ciclo de vida organizacional, busca-se oferecer descobertas valiosas para a gestão, governança, academia e formulação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento econômico e social em níveis local e nacional.

## **1.1 O problema e sua importância**

Em levantamento preliminar dos bancos de dados disponíveis, sobre as cooperativas no estado de Mato Grosso do Sul, observa-se discrepância na quantidade de registros no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) da Receita Federal do Brasil (RFB) em comparação àquelas com cadastro na Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), do Mato Grosso do Sul, representante estadual do setor. Este fenômeno aparentemente tem relação com a institucionalização das cooperativas e pode influenciar na decisão de continuidade deste empreendimento coletivo, estudado no modelo teórico de ciclo de vida organizacional de Cook e Burrell (2009).

As Sociedades Cooperativas enfrentam dificuldades em vários momentos da sua vida organizacional, seja em sua constituição, na busca pelo crescimento, expansão, consolidação no mercado e, ainda, na reinvenção de suas atividades para evitar a liquidação. Em cada etapa existem dificuldades que influenciam nas tomadas de decisões destas organizações

internamente e, também, em cooperativas do mesmo ramo de atividade e até na mesma região de atuação. Estas empresas precisam se institucionalizar para assim iniciar as suas atividades societárias e as suas funções econômicas.

Percebe-se que mesmo em atividade, existem cooperativas que ficam sem completar a formalização e sem criar os mecanismos internos de gestão. Infere-se que existe uma decisão de atuar como uma empresa comercial, onde um ou um grupo de sócios direcionam as definições da administração. Esta figura do controlador/administrador é exercida mediante a influência de um grupo de membros da cooperativa ligados aos agentes que exercem as funções de presidente e/ou diretores da mesma. Diante disso, pode-se incorrer em desvirtuar o objetivo desta organização e, conseqüentemente, a perda dos benefícios em ser uma sociedade cooperativa perante a legislação brasileira.

Estudos deste modelo teórico em sociedades cooperativas estabelecem que estas organizações tendem a seguir um ciclo de vida ao longo de sua existência, baseado na situação econômica delas e, também, dos cooperados, conforme a justificativa econômica para a formação deste modelo de negócio. Para que a sociedade cooperativa tenha sucesso, é preciso que seu cooperado obtenha retornos, através dos serviços dos quais é cliente, ao mesmo tempo, em que a mesma mantenha desempenho financeiro suficiente para conseguir competir em seu mercado de atuação (Cook e Burrell, 2009). Neste sentido, percebe-se que a importância do crescimento de cooperados e sua participação nas decisões é fator determinante nas sociedades cooperativas para sua perpetuidade.

Diante do exposto, surge uma questão importante: Qual a classificação do ciclo de vida das cooperativas agroindustriais no estado de Mato Grosso do Sul a partir de suas características institucionais?

## **1.2. Objetivos da Pesquisa**

Para melhorar a compreensão do tema desta pesquisa, a seguir são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral de nossa pesquisa será atribuir **as fases de ciclo de vida das cooperativas com atividades agroindustriais em Mato Grosso do Sul em 2023 a partir das características institucionais.**

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Seguindo nesta linha, tem-se como objetivos específicos os enumerados a seguir:

a) Caracterizar as cooperativas com sede no estado de MS, por ramo de atividade e região econômica;

b) Identificar as características de institucionalização das cooperativas agroindustriais de MS. Esta etapa envolverá a descrição, com base na teoria de Custo de Institucionalização, entre outros aspectos, do tempo de constituição e desempenho da atividade, os registros formais em órgãos de controle e de representação institucional, desenho organizacional e registros dos atos assembleares;

c) Identificar as fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais de MS. Com base na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, serão consideradas aquelas com o CNPJ ativo, analisando-se seus tempos de constituição, os registros formais em órgãos de controle e de representação institucional, desenho organizacional e registros dos atos assembleares, quantidades de cooperados, participação nos atos assembleares e desempenho econômico.

### 1.3. Justificativa e contribuição da Pesquisa

O estudo foca neste arranjo econômico à luz da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional. Artigos destacaram esta teoria aplicada, como o trabalho dos autores Pedrozo, Ferreira e Fialho (2014), identificando que as sociedades cooperativas passam por diferentes fases do ciclo de vida e que encontrou implicações importantes para a gestão, uma vez que o desempenho financeiro e a eficiência técnica são fatores-chave para a sobrevivência e sucesso dessas organizações, bem como o aumento e participação dos cooperados. Ainda, os autores Silva, Oliveira e Freitas (2018) identificaram que as cooperativas agropecuárias passam por diferentes fases do ciclo de vida e que os mecanismos de governança corporativa são utilizados de maneiras diferentes em cada fase neste tipo de organização.

**Quadro 1** - Matriz de Amarração Teórica da Pesquisa

<b>Objetivo Geral:</b> Atribuir as fases de ciclo de vida das cooperativas com atividades agroindustriais em Mato Grosso do Sul em 2023 a partir das características institucionais.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Método</b>	<b>Autores</b>
a) Caracterizar as cooperativas com sede no estado de MS, por ramo de atividade e região econômica;	Pesquisa Bibliográfica, mental (RFB e OCB-MS)	Adizes (1979); Miller; Friesen (1984); Dickinson (2010); Cook; Burress (2009).
b) Identificar as características de institucionalização das cooperativas agroindustriais de MS.	Pesquisa Bibliográfica, Documental e pesquisa eletrônica (RFB, OCB/MS e JUCEMS).	Coase (1937); North (1990); Williamson (1985); Hansmann (1996).
c) Identificar as fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais de MS.	Pesquisa Bibliográfica, Documental e Análise Descritiva dos Dados (análise: qualitativa).	Cresswell (2010); Fetterman (2019); Cook; Burress (2009).

Fonte: elaboração própria.

Contudo, observa-se numa pesquisa rápida no banco de dados dos periódicos da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que a literatura acadêmica sobre essa temática - sociedades cooperativas - é limitada, destacando a necessidade de pesquisas adicionais para o completo entendimento deste modelo societário previsto na legislação brasileira. Para a evolução do conhecimento na área, destaca-se a importância do aprofundamento das pesquisas científicas e empíricas no meio acadêmico e, consequentemente, com reflexos na evolução da sociedade em geral.

Ademais, a pesquisa em sociedades cooperativas contribui para o avanço da teoria contábil, societária e financeira, já que as mesmas oferecem um contexto interessante e pouco explorado para o estudo de temas como a fase do ciclo de vida organizacional e custos de institucionalização. Segundo a legislação, as sociedades cooperativas são definidas como uma organização sem fins lucrativos, contudo com atividades econômicas semelhantes às empresas privadas. Entende-se aplicável esta pesquisa na linha societária e de finanças, pois representa uma forma de organização econômica e agrega valor à atividade das pessoas e empresas que são cooperadas.

Percebe-se que as cooperativas registradas na OCB (2023), contando as situações ativas e inativas, chegam a um total de 105. Contudo, observando-se o banco de dados de CNPJ inscritos na RFB, pelo tipo de empresa **cooperativa**, chega ao total de 200 ativas com sede no estado de MS. Comparando as informações das bases de dados de cooperativas registradas na OCB, observa-se discrepância de 95 cooperativas com CNPJ ativo e sem registro na OCB/MS. Entende-se que a institucionalização prevista na legislação deste arranjo econômico está incompleta.

Inferem-se algumas hipóteses para esta ocorrência, primeira, o custo de institucionalização do registro na OCB é o motivo pela decisão de ficar sem o registro, e uma segunda seria que existem cooperativas sem atividades na base de CNPJs ativos da Receita Federal. Nesta hipótese, um grupo de cooperados com papel de gerência optou por permanecer fora do cadastro efetuado pelo órgão de representação.

Contudo, percebe-se que existem cooperativas sem registro na OCB/MS. Sendo obrigatório conforme previsão legal, é importante questionar os motivos da ausência deste registro. Depreende-se as seguintes hipóteses: 1) podem ser cooperativas inativas ou em processo de liquidação com CNPJ ativo na Receita Federal; 2) seriam cooperativas ativas e tomaram a decisão de ficar sem registro; e 3) existem cooperativas em atividade, com registro inicial e tomaram a decisão de descadastramento na OCB.

Neste contexto, a teoria institucional aplicada a uma sociedade cooperativa destaca a influência do ambiente no comportamento e nas práticas da organização, bem como a importância da busca por legitimidade e conformidade com as expectativas deste. Em cada fase são tomadas as decisões de criação por meio do mecanismo de governança denominado de assembleia de constituição, onde os cooperados (fundadores), elegem um presidente e um colegiado para administrar a cooperativa (conselho de administração), contudo a tomada de decisão fica sobre influência somente do presidente ou a um grupo menor de cooperados com acesso a informações estratégicas. Portanto, percebe-se a importância do estudo dos custos de institucionalização neste arranjo econômico e como este pode influenciar na decisão dos seus representantes.

Ao decidir em conjunto criar uma empresa no modelo de sociedade cooperativa, as pessoas com interesses comuns passam por atividades preparatórias antes de iniciar o processo formal de constituição. Nesse momento, são aplicados os conceitos de custo de institucionalização ex-ante e, à medida que o processo avança, surgem os custos envolvidos

na formalização. Após a constituição, a sociedade deve ser registrada na Organização das Cooperativas do Estado, conforme a obrigatoriedade prevista na lei do cooperativismo.

Diante do relatado, apesar das particularidades apresentadas em sua complexidade, como organização e governança, conduz a pesquisa ao estudo sob o prisma acadêmico à luz das teorias existentes. Destaca-se a Teoria das Fases do Ciclo de Vida Organizacional e Custos de Institucionalização, sob a ótica aplicada às sociedades cooperativas. A partir disso, descreve-se o conceito das teorias com base na revisão da literatura e comparando-se aos achados científicos já estudados por autores e acadêmicos sobre este arranjo econômico.

Considerando que a sociedade cooperativa tem características próprias, em crescimento no mundo e no Brasil, aplica conceitos e boas práticas na governança, portanto tem a necessidade de utilizar mecanismos que apoiem as decisões estratégicas e de controle. Ainda, como relatado, as sociedades cooperativas ajudam a sociedade, como um instrumento de inclusão social e econômica das pessoas nas comunidades onde atuam, conseqüentemente tem importância para os governos e suas políticas, como no estado de Mato Grosso Sul, sendo este um arranjo econômico alternativo no desenvolvimento da população economicamente ativa.

Entende-se que a pesquisa serve de base de estudo para as sociedades cooperativas, especificamente, para aos gestores e responsáveis pela Governança destas sociedades, bem como a instituição estadual de representação das cooperativas (OCB/MS). Ainda, pode apoiar outros pesquisadores sobre o tema em sociedades cooperativas, como outros acadêmicos e os profissionais deste tipo de organização. Sendo relevante no apoio a políticas públicas, pois com entendimento melhor deste modelo de organização, pode-se estabelecer incentivos que valorizam estas organizações tão importantes para o município, estado e país.

A pesquisa, portanto, é justificada pela necessidade de compreender uma sociedade cooperativa e, ainda, correlacionar as lentes teóricas propostas. Além disso, um dos produtos dessa pesquisa também contempla a obtenção de dados estruturados que podem fornecer uma base informacional de consulta para profissionais e dirigentes de cooperativas no estado de MS e, também, de outros estados. Esta base de dados, também, poderá ser usada para fins acadêmicos e, por observatórios do cooperativismo.

Este arranjo econômico, tem papel significativo no apoio e na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU). Devido à sua natureza e aos princípios cooperativos de solidariedade, responsabilidade social e gestão coletiva, elas são importantes agentes transformadores do ambiente socioeconômico. Elas podem ajudar as



comunidades a atingir o desenvolvimento sustentável por adotarem valores como cooperação e solidariedade, ao mesmo tempo em que geram emprego e renda.

#### **1.4. Estrutura desta Pesquisa**

Portanto, esta pesquisa está organizada em 5 seções textuais, tendo o início pela presente introdução, na qual se contextualiza o tema e enuncia a questão de pesquisa, demonstrando os objetivos gerais e específicos, seguindo das justificativas e contribuições, e finalizando com a estrutura da dissertação.

Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica, com base na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional e Custo de Institucionalização, destacando os autores e estudos sobre estes modelos teóricos, e relacionado o tema na ótica deste arranjo econômico denominado de sociedades cooperativas.

Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos para coleta e análise de dados, destacando as características desta pesquisa que está delimitada quanto ao setor, ramo e tipo de atividade, ainda quanto à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Na quarta seção, demonstra-se os resultados com base na análise dos dados coletados e discussões com base nos objetivos propostos no estudo.

Na quinta seção apresenta-se o cronograma de execução das atividades que compõem esta pesquisa do início até a conclusão com defesa e entrega da dissertação.

Finalizado este projeto faz-se a citação de todo o referencial bibliográfico que suporta esta pesquisa. A partir deste momento o estudo começa a descrever a fundamentação teórica que tem como base este estudo do Ciclo de Vida das Cooperativas Agroindustriais no estado de MS.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção trará a base teórica necessária para o entendimento e avaliação dos objetivos desta pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a abordagem teórica do ciclo de vida organizacional, seguido da análise custo de institucionalização, principalmente, relacionados à propriedade e as características básicas das sociedades cooperativas no estado de Mato Grosso do Sul.

### 2.1. Teoria do Ciclo de Vida Organizacional

Entende-se como *Teoria do Ciclo de Vida de uma empresa* o processo evolutivo pelo qual a organização passa desde a sua criação até o seu declínio; sendo um modelo teórico que descreve as fases pelas quais uma organização passa ao longo do tempo, desde sua criação até sua possível dissolução e que busca entender os desafios e características de cada uma delas (Adizes, 1979). Esse modelo é amplamente utilizado em estudos acadêmicos, para entender as diferentes características e desafios enfrentados pelas organizações em diferentes fases do seu desenvolvimento. Compreender o ciclo de vida organizacional também pode ajudar as empresas a se prepararem para mudanças futuras e a desenvolverem estratégias para manter sua relevância e competitividade ao longo do tempo. Por isso, neste estudo, relaciona-se às fases do ciclo de vida em uma sociedade cooperativa e suas características de institucionalização.

Adizes (1979) exemplifica que a fase da criação é caracterizada por uma fase de alta criatividade e inovação, na qual os fundadores da empresa estão altamente envolvidos no processo. A fase do crescimento é marcada pelo aumento do tamanho e da complexidade da organização, com a contratação de novos funcionários e a ampliação dos serviços oferecidos. Na fase da maturidade, a organização está consolidada e estabelecida no mercado, mas enfrenta desafios em manter sua posição e adaptar-se. Na fase do declínio, a empresa enfrenta dificuldades em manter sua relevância no mercado, podendo levar ao encerramento de suas atividades. Portanto, neste estudo ao relacionar às fases do ciclo de vida em uma sociedade cooperativa e suas características de institucionalização, busca-se compreender as estratégias adotadas para continuidade ou descontinuidade do empreendimento.

Na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, se pressupõe que as empresas passem por fases, as quais foram descritas no quadro 2, onde se observa a divisão em 5 (cinco) fases, etapas ou estágios, com nomenclaturas diferentes, contudo que incluem os períodos de nascimento ou formação, de crescimento ou expansão, de maturidade ou estagnação, de

renascimento ou reinvenção e de declínio ou dissolução (Quinn; Cameron, 1983; Miller; Friesen, 1984; Greiner, 1998; Moores; Yuen, 2001; Lester; Parnell; Carraher, 2003; Cook; Burress, 2009; Marques *et al.*, 2014). Devido às suas características, cada fase tem implicações diferentes no processo de gestão, no desempenho medido por indicadores financeiros, no custo de institucionalização, na formação e desenho organizacional de governança e em diversos outros fundamentos, tanto contábeis como econômicos. Em sociedades cooperativas observam-se características semelhantes, como a sua justificativa econômica e tempo de constituição, no aumento do quadro social e na participação nas decisões assembleares, na prestação de contas e disponibilidade de fluxo de caixa positivo - sobras - aos cooperados, que na sequência deste estudo serão exploradas através da análise descritiva.

Observa-se então sua importância, pois este modelo foi amplamente estudado, em diversas áreas, principalmente, ligadas às ciências sociais, e entende-se aplicável na linha societária de pesquisa desenvolvida neste estudo, pois tem o propósito de relacionar os problemas em cada fase da sociedade cooperativa e propor ações para sua continuidade e perpetuidade. Na contabilidade estuda-se a perpetuidade ou ainda a perenidade do patrimônio das empresas, registrando sua evolução e crescimento das operações que evoluem conforme as fases do ciclo de vida organizacional. Sendo uma teoria importante em pesquisas acadêmicas e no entendimento de um melhor entendimento das iniciativas estratégicas adotadas e correções de decisões pela gestão e lideranças deste arranjo econômico estudado no quadro 2.

**Quadro 2 - Modelos de Ciclo de Vida Organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Fases</b>	<b>Comentários</b>
Quinn; Cameron (1983)	Empreendedor Coletividade Formalização e Controle Formação de Estrutura	Elaboraram uma síntese a partir da revisão de outros nove modelos existentes. Buscaram associar os critérios de eficácia organizacional com as fases do ciclo de vida.
Miller; Friesen (1984)	Nascimento Crescimento Maturidade Renascimento Declínio	O modelo desenvolvido destaca-se pelos testes empíricos realizados. Uma de suas principais contribuições foi determinar que não existe uma sequência específica de desenvolvimento e que é possível retroceder nas fases do ciclo de vida.
Greiner (1998)	Início Sobrevivência Sucesso/Decolagem Expansão Maturidade	Apurou que as organizações progridem evoluindo por cinco fases distintas de desenvolvimento, sendo em cada uma dessas contém um período relativamente estável de crescimento que termina com uma crise de gestão.
Moore; Yuen (2001)	Nascimento Crescimento Maturidade Renascimento Declínio	Desenvolveram um estudo baseado no modelo de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984), a fim de verificar a formalização do sistema de contabilidade gerencial nas diferentes etapas do ciclo de vida organizacional.
Lester; Parnell; Carragher (2003)	Existência Sobrevivência Sucesso Rejuvenescimento Declínio	O modelo desenvolvido baseou-se no de Miller e Friesen (1984) e foi elaborado para poder ser usado em qualquer tipo de organização. Busca relacionar o ciclo de vida organizacional com estratégia competitiva e desempenho.
Auzair; Langfield-Smith (2005)	Formação Crescimento Maturidade	Utilizam a abordagem de Miller e Friesen (1984), mas apenas com três fases. Sugerem duas perspectivas uma mais estruturada e outra mais informal
Cook e Burrell (2009)	Justificativa Econômica Desenho Organizacional Crescimento e Consolidação Reconhecimento e Introspecção Escolha	O modelo desenvolvido destaca-se pelo estudo específico em sociedades cooperativas. As contribuições foram determinar características específicas e decisões estratégicas, que são possíveis durante o ciclo de vida nesta organização.

Fonte: Elaboração própria e adaptação de Marques *et al.* (2014)

Na ausência de estudos longitudinais que observassem uma sequência evolutiva das fases do ciclo de vida organizacional, Miller e Friesen (1984) construíram uma proposição para preencher essa lacuna de pesquisa, reportando seu modelo de cinco fases no estudo intitulado "*A longitudinal study of the corporate life cycle*". Segundo os autores, uma série de estudos anteriores comprovam a existência de transições típicas, desde o surgimento da organização até se tornarem mais velhas e complexas.

O modelo de Miller e Friesen (1984) contempla cinco fases do período de existência das organizações: a) nascimento; b) crescimento; c) maturidade; e) rejuvenescimento; f) declínio. O nascimento é caracterizado por estruturas jovens, de pouco controle, e se estabelece, pela primeira vez, em um nicho de mercado. Na fase de crescimento, inicia-se o processamento formal de informações e de métodos de tomada de decisão e aumenta-se o portfólio de produtos. A fase de maturidade caracteriza-se por estruturas formais e burocráticas, em que o foco está na eficiência e pela complexidade na gestão. Na fase de rejuvenescimento, busca-se a retomada dos rumos da organização, cujas características são diversidade de produtos e mercados, estrutura divisionalizada, inovações e sofisticação dos controles para monitoramento das divisões. A fase de declínio é caracterizada por queda no crescimento, sistemas de informação e controle ultrapassados, deficiência na comunicação entre as áreas e centralização da tomada de decisão, que se torna conservadora.

Esse modelo consolidou-se como um dos principais estudos que tratam da teoria das fases do ciclo de vida organizacional, pois as características dimensionadas em cada fase levam em conta atributos que se aplicam a quaisquer organizações, independentemente da estrutura legal societária. Portanto, pode-se relacionar características de institucionalização das sociedades cooperativas às fases do ciclo de vida organizacional (Hansmann, 1996; Cook, 1995).

Neste sentido, o modelo elaborado por Cook e Burrell (2009) apresenta que o ciclo de vida organizacional das sociedades cooperativas consiste em 5 (cinco) fases: a) **justificativa econômica e formação**, pela justificativa econômica de oportunidade pelas falhas de mercado ou pela aplicação de preço mais baixos; b) **desenho organizacional**, definição de estrutura e formas de controle decisório, como mecanismos de governança; c) **crescimento e consolidação**, com aumento no número de cooperados e conseqüente heterogeneidade aumenta os interesses e, conseqüente, conflitos; d) **reconhecimento e introspecção**, momento de discussões sobre os problemas relatados na fase anterior e busca por alternativas estratégicas; e) **escolha**, momento de tomada de decisão estratégica pela reinvenção (inovação), conserto (ajustes), continuidade ou saída (liquidação). Nesta última fase, a cooperativa se encontra numa situação onde a “saúde financeira” começa a declinar e a participação dos associados nas deliberações acontece num ambiente de assimetria informacional da situação econômica, financeira e patrimonial. Então, uma decisão deve ser tomada, como, por exemplo: sair, por meio da assembleia de liquidação ou se reinventar,

como oportunidade de continuação das atividades, por meio de um processo de incorporação, dentre outras possibilidades de continuidade do empreendimento.

Com base no modelo teórico de Cook e Burrell (2009), apresentaram-se cinco fases para o ciclo de vida de uma sociedade cooperativa. Nas duas primeiras fases, são descritas a justificativa econômica para sua formação e a definição do desenho organizacional, como as estruturas de governança da cooperativa. Essas duas primeiras fases convergem a trabalhos sobre motivos para fundação e os anos iniciais das cooperativas, como proposto em Hansmann (1996). Como apontado anteriormente, sociedades cooperativas são constituídas por indivíduos em busca de produtos ou serviços, que formam um grupo homogêneo em suas preferências, pelo menos no início de sua formação, o que acaba por minimizar custos de tomada de decisão coletiva e facilitar a escolha das características organizacionais (Hansmann, 1996). Como propósito para relacionar as fases de uma sociedade cooperativa, adota-se a leitura das deliberações nas assembleias e observação da prestação de contas através das demonstrações contábeis, um dado importante para esta pesquisa.

Neste sentido, os autores Cook e Burrell (2009) propõem um ciclo de vida para cooperativas que, dentre outros fatores, se pauta no crescimento do quadro social e na saúde financeira, disponibilizadas pelas sobras. Ainda para os autores, em um primeiro momento o crescimento do quadro social seria essencial para a consolidação da sociedade cooperativa e seus serviços, após consolidada, porém, problemas relacionados à heterogeneidade de interesses entre os membros, como a dificuldade nas tomadas de decisão coletiva, de escolha do portfólio e o aumento de custos de influência e de agência são potencializados e tornam a mesma ineficiente (Hart; Moore, 1998, 1996; Arrow; Raynaud, 1986). Como propósito para relacionar as fases de uma sociedade cooperativa, adota-se o crescimento de cooperados, um indicador importante para observação.

As características levantadas nos últimos parágrafos fazem parte das fases ciclo de vida de cooperativas proposto por Cook e Burrell (2009), no qual os três principais fatores que condicionam a longevidade de cooperativas são: o quadro social; a saúde financeira proporcionada pela sociedade cooperativa aos seus membros, oriunda dos serviços disponibilizados; e o próprio desempenho econômico dela, necessário para continuidade de suas atividades, observar o quadro 3. **Outro propósito para relacionar a fase do ciclo de vida, deste arranjo de negócios, é sua longevidade, tempo de formação, e, ainda, a disponibilização de resultados residuais - sobras - aos cooperados.**

**Quadro 3 - Modelo de Ciclo de Vida em Sociedades Cooperativas**

<b>Fases</b>	<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Justificativa Econômica e Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de Constituição</li> <li>- Participação nas Decisões</li> <li>- Quantidade de Cooperado</li> </ul>	A constituição de uma cooperativa geralmente ocorre em resposta a uma necessidade ou desejo compartilhado por um grupo de pessoas. Isso pode envolver a identificação de uma oportunidade de negócio ou a busca por um serviço que não está disponível no mercado.	Nesta fase, os autores, mencionam que o principal motivador é a falha no mercado e a busca da melhoria do retorno econômico aos cooperados.
Desenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de Constituição</li> <li>- Participação nas Decisões</li> <li>- Quantidade de Cooperado</li> </ul>	Durante a cooperativa pode enfrentar desafios para estabelecer uma base sólida de membros, garantir financiamento adequado e desenvolver estratégias de marketing eficazes. A cooperativa pode se expandir através da abertura de novas filiais, admissão de novos associados e oferta de novos serviços.	Nesta, os autores destacam a homogeneidade que reflete em baixo nível de conflitos de interesse entre o principal-agente. Pois a gestão e decisões ficam concentradas em um grupo de cooperados e/ou nos fundadores.
Crescimento e Consolidação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de Constituição</li> <li>- Participação nas Decisões</li> <li>- Quantidade de Cooperado</li> <li>- Resultados Residuais</li> <li>- Registro atualizados nos órgãos de controle Societário</li> </ul>	Durante o crescimento a cooperativa pode enfrentar desafios para estabelecer uma base sólida de membros, garantir financiamento adequado e desenvolver estratégias de marketing eficazes. Ainda, pode se expandir através da abertura de novas filiais, admissão de novos cooperados e oferta de novos serviços. Consolidar sua posição no mercado e expandir sua base. As estruturas de governança democrática, participação ativa dos associados e valores cooperativos se tornam cada vez mais importantes.	Nesta, os autores dedicaram profundo estudo e relatam os dilemas das cooperativas com o crescimento do quadro social e consequentemente o aumento da heterogeneidade dos cooperados, com possibilidade mais acentuada dos conflitos de interesses e aumento no custo das deliberações coletivas. Contudo, ela apresenta um crescimento de cooperados consistente, aumento de capital social, expansão de filiais, serviços e aumenta consequentemente o retorno financeiro.

<p>Reconhecimento e Introspecção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de Constituição</li> <li>- Participação nas Decisões</li> <li>- Quantidade de Cooperado</li> <li>- Resultados Residuais</li> <li>- Registro atualizados nos órgãos de controle Societário</li> </ul>	<p>Durante o sucesso do modelo de negócios, surgem a necessidade de avaliar o desempenho, como está a participação e aumento dos cooperados. Observa-se a possibilidade de conflitos de agência nas decisões coletivas, mudanças na governança e membros da gestão. Pode ocorrer aumento de custos e consequentemente redução nas sobras.</p>	<p>Nesta, os autores mencionam o Reconhecimento e a discussão do fenômeno da heterogeneidade de forma lenta e com relutância devido a conflitos inerentes e tendências de negação. Os custos da decisão coletiva e resolução de conflitos começam a aumentar. Reconhecendo de forma transparente a maneira, analisando as causas e contemplando opções para o fenômeno do crescimento custos de propriedade e controle. No fim desta fase se aproxima quando a liderança apresenta cooperação ou os membros exigem ação explícita para remediar problemas percebidos e reais desafios.</p>
<p>Escolha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de Constituição</li> <li>- Participação nas Decisões</li> <li>- Quantidade de Cooperado</li> <li>- Resultados Residuais</li> <li>- Processo Liquidação ou Incorporação</li> <li>- Registro atualizados nos órgãos de controle Societário</li> </ul>	<p>O declínio pode ocorrer por diversos fatores, como a competição com outras organizações, a mudança nas preferências dos associados e o surgimento de novas tecnologias. Para solucionar, busca-se a mudança, através da reinvenção ou a inovação, fase importante para a sobrevivência a longo prazo. Ela pode incluir a revisão de estratégias de negócio, a atualização das estruturas de governança, com adoção de novas tecnologias e novas práticas de gestão</p>	<p>Nesta, os autores mencionam que a cooperativa e seus membros reconhecem os problemas e analisam as possibilidades de futuro. A cooperativa, então, decide entre “remendar” ou consertar seus problemas, reinventar-se, dividir-se, ou então descontinuar suas atividades, que pode ser uma incorporação ou liquidação.</p>

Fonte: Elaboração própria e adaptação de Cook e Burress (2009)

Este modelo teórico que aborda as fases ciclo de vida da organizacional em sociedades cooperativas de Cook e Burress (2009) é referenciado pelos pesquisadores que observam que a primeira fase é caracterizada por percepções como reconhecimento, compreensão e manifestação dos cooperados para buscarem ações colaborativas com vistas a melhorarem suas condições socioeconômicas frente aos custos de mercado e a buscar oportunidades coletivas.



Cook e Burrell (2009) indicam que, após essa fase de crescimento e consolidação como organização, o crescimento do quadro social torna gradativamente a cooperativa menos eficiente. Aumentos na quantidade de membros, antes essenciais para fornecer recursos à cooperativa, passam a aumentar a heterogeneidade de interesses dentro do quadro social. Nas cooperativas, a heterogeneidade pode existir na forma de preferências por serviços, modelos de negócio, meras diferenças pessoais entre grupos, dentre diversos outros motivos.

Embora seja natural do ser humano divergir em preferências, entende-se que, na fundação e nos primeiros anos das cooperativas, o quadro social seja homogêneo por ser composto por indivíduos com preferências próximas quando se trata da cooperativa. Com a entrada de novos membros, muitos destes sem proximidade com os fundadores, é natural que a heterogeneidade de interesses aumente dentro do quadro social, algo potencializado quando requisitos para associação são menos restritivos. Destaca-se que trabalhos (Ely, 2014; Leggett; Strand, 2002) trazem evidências de cooperativas perdendo eficiência à medida que grupos de membros com interesses distintos se associam, convergindo à proposta do ciclo de vida das cooperativas.

Neste contexto, Cook e Burrell (2009) apresentam a quarta fase como aquela em que surgem ineficiências relativas aos maus investimentos nas fases anteriores. Custos associados a decisão coletiva e resolução de conflitos crescem. É primordial compreender que este ciclo não é baseado apenas no desempenho da cooperativa como empresa, mas também na sua relação com o cooperado. Isto implica que a cooperativa não necessariamente apresentará declínio na sua situação econômica [geração de caixa], caso tenha falhado em melhorar seu desempenho. Sendo uma empresa que age em função dos seus membros e com múltiplos benefícios, como prestação de serviços aos cooperados, por exemplo. Por isso, o uso exclusivo de indicadores de desempenho financeiros pode tornar a análise do desempenho da cooperativa, a partir de sua justificativa econômica, inconclusiva (Boone; Özcan, 2016).

Nesta fase do ciclo de vida, os membros buscam soluções à ineficiência da cooperativa. Esta fase se caracteriza por entender os problemas e buscar soluções. Cook e Burrell (2009) apontam que os membros, sendo proprietários, se organizam para decidir entre pequenos ajustes organizacionais ou o encerramento das operações. A efetivação da alternativa escolhida ocorre na fase da escolha, onde se encerra ou se reinicia o ciclo de vida novamente da cooperativa. Entre as opções de encerramento estão fusões e incorporações, cisões ou apenas a liquidação, sendo a decisão estratégica tomada pela comparação de benefícios e custos de cada saída. Como os custos de tomada de decisão coletiva se tornam

maiores com o aumento da quantidade de membros e o capital investido para associação é pequeno, há pouco incentivo para que os mesmos busquem reformular a cooperativa e o encerramento se torna a opção provável (Hansmann, 1996).

Entretanto, as sociedades cooperativas estão presas em um dilema ao qual precisam remunerar de forma adequada o investimento de seu cooperado e sobreviver em um ambiente competitivo, como ocorre, por exemplo, no mercado agropecuário (Bauer; Miles; Nishikawa, 2009; Carvalho *et al.*, 2013). Neste caso, sua sobrevivência está atrelada ao seu desempenho como um arranjo econômico, que, por sua vez, está atrelado ao desempenho e participação do cooperado na sociedade cooperativa.

O quadro teórico apresentado por Cook e Burrell (2009) sugere que as organizações passam por determinados limites que indicam a transição para próximas fases do ciclo de vida organizacional. As fases iniciais, formação e desenho organizacional, são caracterizadas pela busca de nicho de mercado, por pouca formalização de controle e por um processo evolutivo, no sentido de se buscar um ambiente mais analítico diante da ampliação de mercado (Quinn; Cameron, 1983; Miller; Friesen, 1984; Lester; Parnell; Carraher, 2003). Nesse sentido, presume-se que as primeiras fases possuem uma estrutura de governança caracterizada por menor desenvolvimento de mecanismos de controle, evolução do quadro social e maior nível de participação dos cooperados nas decisões coletivas.

No tocante à participação de cooperados, há um processo de evolução nas primeiras fases. A participação de cooperados está relacionada ao crescimento econômico das sociedades cooperativas, porque implica o aumento do número de cooperados e, conseqüentemente, de serviços prestados. Em contrapartida, quanto maior esse número, maiores serão os custos relacionados, considerando-se o custo-benefício de uma maior divisão relativa ao processo de tomada de decisões nas assembleias e nas análises dos rumos a serem seguidos pela cooperativa (Bialoskorski Neto, 2007). Medir o percentual de participação dos cooperados nas assembleias nos parece interessante para relacionar a fase em que a sociedade cooperativa se encontra conforme o modelo teórico proposto.

As fases do ciclo de vida organizacional de uma sociedade cooperativa são semelhantes ao de outras organizações em alguns pontos, contudo, devido a sua natureza e as características institucionais essenciais incluindo a ênfase nos valores e princípios cooperativos, a participação ativa dos membros nas deliberações estratégica, a busca por legitimidade e a adaptação constante às mudanças no ambiente externo tem um motivo e um propósito interessante de ser estudado.

Durante a formação e início das atividades de uma sociedade cooperativa, existem algumas questões comuns que podem surgir, tais como: a) Dificuldades na captação de recursos; b) Desafios na organização interna; c) Dificuldades em recrutar cooperados; d) Desafios na gestão financeira; e) Conflitos entre os cooperados. Com esta perspectiva, esta pesquisa estuda as características institucionais que tem a sua base teórica advinda das Ciências políticas, econômicas e da sociologia, que estão amplamente relacionados com as características na constituição de sociedades cooperativas e, conseqüentemente, nos custos de institucionalização, que se passa a descrever na seqüência.

## **2.2. Custo de Institucionalização**

Entende-se como **custo de institucionalização em organizações**, conforme os estudos de Coase (1937), North (1990), Williamson (1985) e Hansmann (1996), **o conjunto de gastos que surgem em decorrência da criação, registro, legalização e manutenção de estruturas formais de governança e de controle em uma determinada organização.**

Este conceito abarca os custos com a elaboração de contratos, estatutos, realização de reuniões, recolhimentos de taxas aos órgãos de formalização e controle, a realização de auditorias, a implementação de sistemas de monitoramento e incentivos, bem como outras despesas necessárias para assegurar que os membros da organização ajam segundo as regras estabelecidas. Esses custos podem ser tanto internos quanto externos à organização. Coase (1937) destacou a importância desses custos como um fator determinante para a existência de empresas, enquanto North (1990) expandiu o conceito para outras formas de organização, como as sociedades cooperativas. Williamson (1985) desenvolveu uma teoria de governança baseada nos custos de transação, incluindo o custo de institucionalização, e Hansmann (1996) propôs um modelo para análise dos custos de governança em cooperativas, incluindo o custo de institucionalização como um dos seus componentes.

Instituições são regras escritas ou não, desenhadas para reduzir a incerteza e controlar o ambiente. Incluem as leis, os regulamentos, os acordos que regem as relações contratuais, as constituições, os códigos de conduta e as crenças. Quando funcionam de forma efetiva, instituições podem ser entendidas como ferramentas para reduzir a incerteza, simplificar a tomada de decisões e promover a cooperação entre os agentes. Do ponto de vista econômico, as instituições servem para reduzir os custos de institucionalização. Segundo North (1990), as instituições definem e limitam o conjunto de escolhas dos indivíduos ao mesmo tempo, em que representam estruturas de incentivo. Nas sociedades cooperativas têm-se as características

descritas em legislação societária própria, nos princípios e valores estabelecidos neste arranjo econômico e nas deliberações estatutárias dos membros.

As instituições teriam três dimensões: as regras formais, as restrições informais e a efetividade de seu cumprimento, para North (1990) a diferença entre as restrições formais e as restrições informais é de grau, pois vão de um contínuo dos tabus, costumes e tradições a constituições escritas e outras. O movimento é lento e unidirecional, à medida que mudamos de sociedades das menos para mais complexas, e está claramente associado à especialização e divisão do trabalho nessas sociedades. As regras formais incluem as regras políticas e econômicas. Essas regras formam uma hierarquia que descende das constituições, leis gerais para leis específicas, estatutos e contratos, portanto elas complementam e podem aumentar a eficácia de uma sociedade cooperativa.

As regras políticas definem a estrutura básica de decisão política e sua hierarquia. Já as regras econômicas definem os direitos de propriedade, os quais são os direitos sobre o uso de determinado bem, sobre a renda derivada dele, e o direito de aliená-lo. A ideia geral é que as instituições, ao formarem mecanismos de ação coletiva, teriam como finalidade atribuir “ordem” aos conflitos, aumentando, conseqüentemente, a eficiência de mercado. O foco incide em regras destinadas ao ambiente social, político e econômico, as quais auxiliam as relações de troca entre mercados, tornando-se um elemento central para a evolução desses. As instituições se configuram como um conjunto de regras, que revela o comportamento e as inter-relações dos agentes econômicos na sociedade, do ponto de vista regulatório.

Os custos de transação foram mencionados pela primeira vez no trabalho de Ronald Coase publicado em 1937, intitulado “A Natureza da Firma”. O autor visava explicar o porquê de as firmas surgirem. Em outras palavras, porque é mais lucrativo para os agentes organizarem a produção mediante firmas em vez de utilizar o sistema de mercado coordenado via preços. Coase, então, concluiu que a principal razão pela qual a produção é organizada via firmas é a existência de custos para se utilizar o mecanismo de preços. Além disso, a organização da produção via mercado demandaria a constante confecção de contratos entre os agentes. Os custos derivados dos esforços investidos na pesquisa de preços, negociação, confecção de contratos e na tentativa de se reduzir a incerteza levam à organização da produção na firma. Ao organizar a produção via firma, essas desvantagens do mecanismo de preços seriam reduzidas, parando a atividade lucrativa. O tamanho das firmas seria limitado, também, pelos custos de transação. À medida que crescem, fica mais custoso para se organizar a produção dentro das organizações. Quando o custo de se organizar a produção na

firma se iguala ao custo de se utilizar o mecanismo de preços, a firma deixa de crescer (Coase, 1937). Portanto, com o propósito de avaliar esta característica institucional nas sociedades cooperativas, busca-se medir o crescimento do quadro social e sua participação nas deliberações estratégicas através dos processos assembleares de prestação de contas da gestão aos cooperados.

Apesar de o trabalho seminal de Ronald Coase ter sido publicado na década de 1930, os custos de transação continuaram sendo negligenciados pela teoria econômica até por volta da década de 1970, quando surgiu a Economia dos Custos de Transação, cujo principal expoente foi o economista Oliver Williamson (1981), que mencionou em seu trabalho que o papel dos custos de transação na economia pode ser comparado ao papel do atrito na física.

O custo de institucionalização em sociedades cooperativas é o conjunto de despesas e esforços necessários para estabelecer e manter a estrutura organizacional e legal dessas organizações. Segundo Madill e Marquis (2017), as características de institucionalização referem-se à formalização das práticas e procedimentos das sociedades cooperativas para atender às expectativas dos membros e do ambiente externo. Neste sentido, a institucionalização envolve a criação de estatutos, políticas e regulamentos, bem como a implementação de mecanismos de controle e supervisão internos. Esse processo pode gerar custos significativos para as sociedades cooperativas, especialmente aquelas que operam em contextos regulatórios complexos (Birchall, 2014). Além disso, a institucionalização pode envolver conflitos entre os membros e as lideranças da sociedade cooperativa, o que pode levar a custos adicionais de resolução de disputas (Birchall, 2014). Portanto, a geração de fluxo de caixa positivo para suprir o custo de institucionalização é um fator importante a ser considerado na gestão societária e financeira das sociedades cooperativas. Como propósito de medir esta relação observa-se aquelas que disponibilizam sobras aos cooperados nas assembleias de prestação de contas.

As características de institucionalização, portanto, é um conjunto complexo de regras formais e informais, representadas pelos agentes econômicos, em que firmas (instituições de produção), estado (criador e regulador das instituições que governam suas conexões) e mercado (instituições de troca) se inter-relacionam, adaptando-se ao sistema cooperativista também.

A teoria institucional enfatiza que as organizações são influenciadas pelas instituições sociais em que estão inseridas, como leis, normas culturais, expectativas sociais e outros fatores externos. Ela sugere que as organizações tendem a imitar as práticas bem estabelecidas

e aceitas em seu ambiente para se tornarem mais legítimas e aceitáveis aos olhos da sociedade. Como resultado, a teoria institucional tem sido usada para explicar fenômenos como isomorfismo organizacional, onde as organizações acabam adotando práticas e estruturas semelhantes em resposta às pressões institucionais do ambiente em que operam.

As sociedades cooperativas trazem, em seu desenho organizacional, a presença de custos coletivos vinculados ao processo de tomada de decisões em relação à delegação do direito de controle e monitoramento de suas atividades. Os referidos custos são originados a partir dos diferentes interesses particulares de seus membros e influenciam os padrões de propriedade, assim como a forma com que essa propriedade coletiva é organizada internamente (Siqueira; Bialoskorski Neto, 2014).

Os custos de agência de elaboração e monitoramento de contratos estão presentes nas sociedades cooperativas e promovem impacto nas despesas de monitoramento. A igualdade de direito entre os cooperados, quanto ao voto, torna a relação mais complexa. Um cooperado alheio às atividades da organização possui o mesmo peso de decisão do que aquele cuja movimentação foi alta no período, o que, também, denota complexidade no que se refere à separação de propriedade e controle e ao monitoramento das atividades exercidas pelo grupo de controle (Silva; Souza; Silva, 2015).

Jensen e Meckling (1976) observam a necessidade de investimento em ações de monitoramento e controle que inibam atitudes oportunistas por parte dos agentes. Entretanto, é possível que os custos de um monitoramento completo das ações dos agentes possam se tornar inviáveis para a estrutura, o que demonstra a necessidade do apoio de outros entes, como, por exemplo, o conselho fiscal (Hölmstrom, 1979), considerado elemento integrante do sistema de governança das sociedades cooperativas, visto como um controle independente para os cooperados que buscam agregar valor à organização (IBGC, 2015) e, ainda, órgão regulador para direcionar institucionalmente as sociedades cooperativas.

O sistema de governança nas sociedades cooperativas, visa proteger a estrutura de propriedade a partir da adoção de determinadas práticas, as quais sugerem como linhas mestras a aplicação de diretrizes para toda a organização, o fortalecimento da transparência, a prestação de contas e a equidade entre todos os cooperados (Silva; Sousa; Leite, 2011). Nas sociedades cooperativas, caracterizadas por uma estrutura de propriedade difusa, os custos de institucionalização são inevitáveis. Nesse sentido, a estrutura de controle e acompanhamento já existe, por meio das diretrizes que regulam o funcionamento das sociedades cooperativas

(Lei n.º 5.764/1971) e dentre elas pode-se destacar a Organização das Cooperativas no Brasil (OCB), como instituição de representação.

As sociedades cooperativas, assim como as associações, são abertas a qualquer indivíduo que cumpra requisitos para associação descritos em estatuto, como a ocupação e região de residência, e integralizar quotas. Assim, destaca-se que nessa fase a integralização de quotas por novos membros é fundamental por fornecer recursos para que a sociedade cooperativa continue disponibilizando serviços vantajosos e se mantenha em atividade. Isso, pois trabalhos como dos autores Hart e Moore (1998) e Rasmusen (1988) indicam que sociedades cooperativas enfrentam dificuldades para obter recursos externos para suas operações, portanto o crescimento do quadro social e, conseqüentemente, o aumento do capital social integralizado ganha importância, principalmente nas fases iniciais da sua formação.

Encontrar estudos sobre este assunto sobre fatores não financeiros, relacionados a sociedades cooperativas, são escassos. Canassa, Costa e Neves (2020) identificaram diferenças em algumas estruturas de governança entre cooperativas encerradas e ativas, como a configuração do Conselho de Administração, e maior frequência nas regiões Sudeste e Sul. Os resultados de Canassa *et al.* (2020) podem sugerir a necessidade de adaptação das estruturas organizacionais da cooperativa à medida que o quadro social cresce para continuar eficiente. Já Barron, West e Hannan (1994) apontam que cooperativas de crédito norte-americanas antigas cujos ativos totais cresceram pouco em relação à formação são mais propensas ao encerramento das operações, o que é outra evidência da importância do crescimento do quadro social nas primeiras fases de seu ciclo de vida.

A adoção de valores cooperativos e a conformidade com as leis e regulamentos pertinentes também são características importantes e essenciais, conforme destaque:

- 1) Adoção de valores cooperativos: uma sociedade cooperativa pode ser vista como uma organização que tem como base uma série de valores, tais como a democracia, participação ativa dos membros e ajuda mútua. A teoria institucional sugere que a adoção desses valores pode ser uma resposta às pressões institucionais do ambiente em que a cooperativa está inserida;
- 2) Busca por legitimidade: A teoria institucional enfatiza a importância da busca por legitimidade por parte das organizações em relação às expectativas sociais e normas culturais. Para uma sociedade cooperativa, isso pode incluir a adoção de práticas e

estratégias que reflitam os valores e princípios cooperativos, bem como a comunicação eficaz desses valores para a sociedade em geral;

- 3) Conformidade com as expectativas do ambiente: A teoria institucional sugere que as organizações tendem a se conformar às expectativas do ambiente em que operam, a fim de obter legitimidade e aceitação. Para uma cooperativa, isso pode incluir a adoção de práticas e estratégias que sejam consistentes com as expectativas da comunidade local, bem como a conformidade com as leis e normas pertinentes;
- 4) Isomorfismo institucional: A teoria institucional também sugere que as organizações podem se tornar mais semelhantes umas às outras em resposta às pressões institucionais do ambiente em que operam. Para uma sociedade cooperativa, isso pode incluir a adoção de práticas e estratégias semelhantes às de outras cooperativas ou organizações do setor, ou do mesmo ramo de atuação, a fim de aumentar sua legitimidade e aceitação.
- 5) Influência das instituições regulatórias: as cooperativas são regulamentadas por leis e regulamentos específicos, por exemplo, as resoluções do Banco Central no caso do ramo de crédito, o que pode influenciar o comportamento e as práticas da organização. A teoria institucional sugere que a conformidade com essas instituições regulatórias pode ser uma resposta às pressões institucionais do ambiente em que a cooperativa opera.

Pode-se inferir que a obra de Hansmann (1996) direciona o estudo em torno desses elementos, o direito de controle e o direito de propriedade. Conseqüentemente, conectados a esses direitos, existem custos de controle e custos de propriedade, eles estão relacionados como as sociedades cooperativas são constituídas porque influenciam a própria decisão de constituição delas, conseqüentemente apresentam características de institucionalização que podem ser relacionadas às fases do ciclo de vida destas organizações. Alguns exemplos desses custos são:

- 1) Custos de busca e avaliação de fornecedores: os custos incorridos pelas partes para identificar e avaliar possíveis fornecedores ou compradores;
- 2) Custos de negociação: os custos incorridos durante o processo de negociação do contrato ou da transação, como os custos de contratação de advogados ou consultores;
- 3) Custos de monitoramento e garantia de qualidade: os custos incorridos pelas partes para monitorar e garantir a qualidade do bem ou serviço fornecido;



- 4) Custos de implementação do contrato: os custos incorridos para implementar as obrigações contratuais, como a adaptação de sistemas de informação, instalação de equipamentos ou treinamento de pessoal;
- 5) Custos de resolução de conflitos: os custos associados à resolução de conflitos ou disputas relacionados à transação, como os custos de arbitragem ou de litígios;
- 6) Custos de adaptação: os custos de adaptação aos termos do contrato, como a reorganização da produção, mudanças na cadeia de suprimentos ou aquisição de novas habilidades;
- 7) Custos de oportunidade: os custos associados à perda de oportunidades de investimento ou outras alternativas durante o processo de transação;
- 8) Custos de constituição e institucionalização: os custos associados a processo de criação, reuniões, formalização e registro nos órgãos competentes, incluído os órgãos de regulamentação específicos de cada ramo e também o registro obrigatório na OCB.

Esses custos podem variar dependendo do contexto e das características institucionais em questão. Estes custos podem ser usados para explicar a escolha de desenhos organizacionais das sociedades cooperativas. O autor Hansmann (1996) classificou ainda os custos de decisão coletiva e monitoramento como essenciais quando aplicados para este arranjo econômico. Como propósito de demonstrar o custo de decisão coletiva em cooperativas, por exemplo, refere-se aos custos associados à tomada de decisões em conjunto pelos membros da cooperativa. Esses custos podem incluir:

- 1) Custos de comunicação: são os custos associados à comunicação entre os membros da cooperativa, incluindo reuniões, telefone, e-mail e outros meios de comunicação;
- 2) Custos de coordenação: são os custos associados à coordenação das atividades dos membros da cooperativa, incluindo a elaboração de planos de trabalho e a designação de tarefas;
- 3) Custos de negociação: são os custos associados às negociações entre os membros da cooperativa, incluindo a discussão de questões e a resolução de conflitos;
- 4) Custos de implementação: são os custos associados à implementação das decisões tomadas pelos membros da cooperativa, incluindo a alocação de recursos e a execução de tarefas.

O custo de monitoramento em sociedades cooperativas refere-se aos custos associados à supervisão e acompanhamento das atividades realizadas pelos membros da cooperativa. Esses custos podem incluir:

- 1) Custos de supervisão: são os custos associados à supervisão das atividades realizadas pelos membros da cooperativa, incluindo a verificação da qualidade do trabalho realizado e a identificação de problemas que possam surgir;
- 2) Custos de controle: são os custos associados ao controle dos recursos da cooperativa, incluindo a verificação do uso adequado dos recursos financeiros e materiais;
- 3) Custos de avaliação: são os custos associados à avaliação do desempenho dos membros da cooperativa, incluindo a identificação de pontos fortes e fracos e a definição de estratégias para melhorar o desempenho;
- 4) Custos de monitoramento: são os custos associados ao monitoramento das atividades da cooperativa, incluindo a verificação do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

Esses custos podem variar conforme o porte e atividade da cooperativa, a complexidade das decisões a serem tomadas e o grau de participação dos cooperados. É importante gerenciar esses custos de forma eficiente para garantir que a cooperativa possa tomar decisões de forma efetiva e satisfazer as necessidades dos seus cooperados.

Portanto, os custos de institucionalização consistem naqueles empregados no processo de salvaguardar as partes envolvidas num contrato, que documenta as transações. Em uma sociedade cooperativa, o custo de institucionalização refere-se aos custos envolvidos na formação, desenho organizacional, na realização das atividades, no controle, nas decisões coletivas, na prestação de contas e gestão, bem como nas interações entre a cooperativa e seus cooperados e outros parceiros externos, como fornecedores, clientes e órgãos reguladores. Esses custos podem incluir:

- 1) Custos de organização e gestão: Os custos envolvidos na organização e gestão da cooperativa, como a realização de assembleias, a elaboração de estatutos e a gestão de recursos humanos;
- 2) Custos de monitoramento e controle: Os custos envolvidos na monitoração e controle das atividades dos membros da cooperativa, para garantir que eles cumpram suas obrigações e responsabilidades;
- 3) Custos de comunicação: Os custos envolvidos na comunicação interna entre os membros da cooperativa, bem como na comunicação externa com fornecedores, clientes e órgãos reguladores;
- 4) Custos de negociação: Os custos envolvidos na negociação de contratos e acordos com fornecedores, clientes e outros parceiros externos;

- 5) Custos de conflito e resolução de disputas: os custos envolvidos na resolução de disputas entre membros da cooperativa ou entre a cooperativa e seus parceiros externos.

O estudo das características de institucionalização em uma sociedade cooperativa é importante para avaliar a eficiência da organização, sua formalização e identificar maneiras de reduzir esses custos. Por exemplo, a adoção de práticas de gestão mais eficientes, a melhoria da comunicação entre os membros e a adoção de sistemas de monitoramento mais eficazes podem ajudar a reduzir os custos de transação e a assimetria de informações entre os membros da sociedade cooperativa.

Diante deste entendimento, a partir da próxima seção busca-se o desafio de apresentar a definição de Sociedade Cooperativa, relacionar as características de institucionalização, atividades envolvidas e caracterizar estas organizações no contexto do estado de Mato Grosso do Sul.

### 2.3. Sociedades Cooperativas

Entende-se uma sociedade cooperativa como **uma forma de organização econômica alternativa, baseada na participação democrática, na propriedade coletiva, que visa a realização do bem-estar coletivo dos membros, e sem finalidade lucrativa.**

Historicamente estudado, este arranjo econômico do modelo cooperativo teve sua origem na Inglaterra em 1844, em plena revolução industrial, onde um grupo de trabalhadores na cidade de Rochdale-Manchester na Inglaterra, insatisfeitos com a qualidade e precificação dos produtos no mercado local, tiveram a ideia de reunir seus recursos financeiros e, de forma coletiva, adquirir itens de vestuário e alimentação diretamente dos produtores. Portanto, a partir desta iniciativa estratégica estabeleceram-se então negociações mais harmoniosas com seus fornecedores e também com seus clientes, uma vez que seu excedente era vendido (Holyoake, 1893).

O empreendimento cooperativo apresentou resultados positivos [geração de caixa], pois além das possibilidades de retorno financeiro aos cooperados, houve o aumento de força nas negociações [poder econômico], principalmente ao adquirir produtos a preços mais justos e com maior qualidade, excluídos os intermediários neste processo. Percebe-se que o arranjo econômico chamado de sociedade cooperativa é um modelo alternativo importante para inclusão da população no ambiente econômico, com aumento do poder de barganha. Este

movimento influenciou a constituição de diversas outras organizações similares pelo mundo e, também, no Brasil.

Segundo Nilsson (1999), em seu artigo que estudou os modelos organizacionais de cooperativas agrícolas, citou que os princípios básicos do modelo tradicional continuam presentes nas cooperativas desde o século XIX, como a adesão voluntária, propriedade coletiva, financiamento com capital próprio e gestão democrática, um cooperado e um voto. Contudo, citou que as mudanças do mercado demandam ajustes nos modelos organizacionais das cooperativas.

No mundo, segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ICA), as cooperativas são empresas baseadas na ética, valores e princípios. Que por meio da autoajuda e do empoderamento, reinvestindo em suas comunidades e preocupando-se com o bem-estar das pessoas e do mundo em que vivem. Ainda, as cooperativas nutrem uma visão de longo prazo para o crescimento econômico sustentável, desenvolvimento social e responsabilidade ambiental. Percebe-se que este movimento é totalmente atual e oportuno, pois possibilita um crescimento perene e sustentável dos cooperados e conseqüentemente da comunidade onde atuam.

Segundo o World Cooperative Monitor (2020), as cooperativas possuem como membros em torno de 1,2 bilhão de pessoas, que representam mais de 12% da população do planeta, cooperados a uma das 3,1 milhões de cooperativas constituídas pelo mundo. Ainda, as 300 maiores cooperativas relatam um faturamento total de USD 2.146 bilhões. Portanto, segundo a ICA, as sociedades cooperativas contribuem para o crescimento econômico sustentável e emprego estável e de qualidade, proporcionando empregos ou oportunidades de trabalho para 280 milhões de pessoas em todo o mundo, ou seja, 10% da população empregada do mundo e contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países, representando em média 5% do PIB global. Destacam-se os países com o maior número de cooperativas: Índia, Estados Unidos, Brasil, Japão e México. A Ásia é o continente com o maior número de membros de cooperativas (cerca de 700 milhões), seguido pela Europa (cerca de 260 milhões) e África (cerca de 140 milhões). As sociedades cooperativas atuam em diversos setores, incluindo agroindústria, finanças, habitação, saúde, consumo, energia, transportes e serviços. O movimento cooperativo é uma força significativa na economia global e continua a crescer em muitas partes do mundo.

Com base nos princípios e dentro desses limites existem muitas formas de organizar cooperativas, ou seja, uma grande variedade de outras características podem ser acrescentadas

(Nilsson, 1999). Algumas dessas propriedades decorrem de contextos legais e institucionais, outras são devidas à tradição e às atividades que exercem.

No Brasil, antes de apresentar os números e sua representatividade, é importante descrever como é a institucionalização das sociedades cooperativas, perante a legislação, pois se entende como relevante para o desenvolvimento desta pesquisa.

No arcabouço legal brasileiro, há várias menções sobre este arranjo econômico, que se denomina cooperativa ou sociedade cooperativa, sob o prisma do estudo proposto e, para atingir os objetivos apresentados, passa-se a citar os mais relevantes. Inicialmente, a **Constituição Federal de 1988 - CF**, dentro da seção dos Direitos e Garantias Fundamentais, seção I dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, em seu artigo 5º, faz referência ao cooperativismo como forma de organização econômica, destaca-se o inciso XVIII: "...a **criação** de associações e, **na forma da lei, a de cooperativas** independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento..." (grifos nosso).

Cabe mencionar, também, a Lei n.º 10.406/2002 que institui o Código Civil - CC, na seção denominada Sociedade, tem-se a seção VII específico sobre sociedades cooperativas com as características e responsabilidades dos sócios (cooperados), destaca-se para o estudo, especialmente, os artigos 1.093 e 1.096, respectivamente, dizem que:

A sociedade cooperativa reger-se-á pelo disposto na presente seção, ressalvada a legislação especial." e, "No que a lei for omissa, aplicam-se as disposições referentes à sociedade simples, resguardadas as características estabelecidas no art. 1.094.

A Constituição Federal destaca que as cooperativas serão criadas (constituição) na forma da lei e o Código Civil menciona a legislação especial (específica). O principal marco regulatório que estabelece as normas das cooperativas no país, bem como os dispositivos legais que tratam do funcionamento, administração, fiscalização e controle, estão, principalmente, contidos na Lei n.º 5.764/1971.

Neste sentido e por consequência desta particularidade do modelo societário de cooperativa, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), no exercício de suas atribuições legais e regimentais, aprovou em seu Plenário a seguinte Norma Brasileira de Contabilidade (NBC), Instrução Técnica Geral (ITG, 2004) em 24 de novembro de 2017, que dispõe sobre as **Entidades Cooperativas**. Segundo a norma, aplica-se às sociedades cooperativas o teor desta e também da NBC TG 1000 (Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas) ou as demais normas, naqueles aspectos não abordados por esta interpretação.

A ITG 2004 aponta a seguinte definição de Entidade cooperativa, sendo aquela que **exerce as atividades na forma de lei específica, por meio de atos cooperativos, que se traduzem na prestação de serviços aos seus associados [cooperados], sem objetivo de lucro, para obterem em comum melhores resultados para cada um deles em particular** (CFC, 2017, grifos nosso).

No Brasil, tem-se a legislação específica para este arranjo econômico, a Lei n.º 5.674/76, que se denominou como a Lei do Cooperativismo, que rege o seu funcionamento e estabelece diretrizes para sua caracterização, com isso possibilita aproveitar de benefícios estabelecidos pelo legislador. Importante ressaltar que lei específica ajuda a diferenciar este arranjo econômico de uma associação civil, por exemplo.

Por isso, destaca-se em seu artigo 4º o entendimento deste arranjo econômico, caracterizada como uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos **cooperados**, distinguindo-se das demais sociedades com algumas características específicas reforçadas no artigo 1.094 do CC de 2006. A lei do cooperativismo define em seu artigo 105, que é de competência da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) o registro das cooperativas no território brasileiro: "...A representação do sistema cooperativista nacional cabe à... OCB, sociedade civil, estruturada nos termos desta Lei, sem finalidade lucrativa". Para este estudo, buscaram-se informações sobre as cooperativas via site da OCB.

Portanto, segundo os dados disponibilizados pela OCB (2020), haviam mais de 6,9 mil cooperativas em todo o Brasil, com mais de 16,2 milhões de associados, onde a maior concentração acontece nas regiões Sul e Sudeste. O cooperativismo brasileiro é responsável pela geração de mais de 425 mil empregos e as cooperativas possuem um faturamento anual de aproximadamente R\$ 300 bilhões, representando cerca de 7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Nota-se a importância econômica, societária e social das cooperativas para o crescimento dos seus associados e conseqüentemente da comunidade onde está inserida.

Cabe destacar a importância do cooperativismo na atividade agropecuária do Brasil, segundo Nilsson (1999), este tipo de cooperativa tem geralmente tido sucesso em mercados regulados pela política agrícola governamental. Uma rápida olhada nos principais mercados na maioria dos países revela que muitas vezes, se não a maioria das vezes, as empresas cooperativas dominam a venda de produtos agrícolas crus não processados ou ligeiramente processados. As cooperativas constituem simplesmente uma ferramenta excepcional para vender abundância de produtos a preços baixos.

A OCB, conforme sua competência delegada pela Lei do Cooperativismo, definiu, através da sua Resolução n.º 56/2019, que, a partir de análises técnicas das atividades econômicas exercidas, estruturam as sociedades cooperativas em 7 ramos (grupos), que serão detalhados na sequência do estudo. O objetivo desta estruturação, segundo o documento da OCB, é organizar internamente as ações e projetos de representação das mesmas no território nacional. Dito isso, os ramos não definem a legislação aplicável, o tratamento tributário ou o enquadramento sindical da cooperativa. Pode-se dizer que é a maneira pela qual a OCB encontrou de organização e planejamento das atividades sob sua responsabilidade.

### 2.3.1. Definições legais

Como instrumento legal vigente no Brasil, a Lei n.º 5.764/1971 simplificou as classificações das cooperativas, ao prever expressamente apenas 3 tipos de cooperativas, no seu artigo 6º: **a) Singulares**, compostas por no mínimo 20 pessoas físicas, com participação excepcional de pessoas jurídicas; **b) Centrais**, constituídas a partir da associação de três ou mais cooperativas singulares; e **c) Confederações** que são fruto da junção representativa de três ou mais federações ou cooperativas centrais. A referida legislação no Art. 10. menciona que as sociedades cooperativas se classificam também conforme o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas, ou por seus cooperados, destaca-se o §1º deste artigo, prevê que “além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo **órgão controlador apreciar e caracterizar outras que se apresentem**”. (grifos nosso)

Como mencionado anteriormente neste estudo, a lei do cooperativismo, no seu Art. 105, define a OCB como entidade representativa do sistema cooperativo brasileiro. Destaca-se dentre suas atribuições no artigo mencionado, a alínea **c) manter registro de todas as sociedades cooperativas** que, para todos os efeitos, integram a OCB. Ainda, no Art. 107 da referida lei: “...**As cooperativas são obrigadas**, para seu funcionamento, a registrar-se na OCB ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações...”. (grifos nosso)

Portanto, além da legislação pertinente a este arranjo econômico, é de suma importância observar as resoluções deste órgão do sistema cooperativista no Brasil, principalmente quanto à estrutura, controle e registro das sociedades cooperativas.

Para reforçar este papel da OCB, destaca-se que o Estado de Mato Grosso do Sul tem legislação direcionada a este arranjo econômico, trata-se da Lei n.º 2.830/2004, que instituiu a Política Estadual de Cooperativismo.

Observa-se no art. 3º desta lei, que menciona a Junta Comercial do Estado de MS - JUCEMS, para efeito de arquivamento dos atos constitutivos das sociedades cooperativas, a qual deverá exigir atestado emitido pela representante do cooperativismo no estado, no qual deverá constar que a cooperativa cumpriu com os requisitos estabelecidos pela lei para a sua constituição e, ainda, o artigo 5º menciona que:

Ficam **as cooperativas obrigadas a registrar-se** na organização das cooperativas brasileiras do Estado de Mato Grosso do Sul - OCB/MS, nos termos do art. 107 da Lei Federal n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, sendo livre sua filiação na mesma organização (grifos nosso)

A legislação por um lado estabelece a importância do registro e formalização deste arranjo econômico no estado via JUCEMS e com manifestação expressa da OCB/MS, por outro reforçou a obrigatoriedade do registro neste órgão de representação do cooperativismo no estado.

Contudo, no final do artigo, menciona que a filiação é livre ao órgão, trecho que não faz parte da legislação federal, o que pode causar uma interpretação dúbia pela direção das cooperativas da necessidade do registro. Partindo do pressuposto de que todas as sociedades cooperativas têm obrigatoriedade de registro na OCB, salvo melhor juízo, continua-se a pesquisa nesta linha estabelecida na legislação federal.

A OCB ao nível nacional, por sua vez, adota desde 2019 uma classificação por ramos. Sintetizando a classificação de 13 para 07 ramos, para “formar ramos fortes, com mais representatividade” e “melhorar o atendimento do Sescoop, que hoje encontra dificuldade em organizar ações para ramos muito específicos e com poucas cooperativas”. Dada a preocupação em elaborar políticas particularizadas por ramos, o órgão optou por utilizar essa modalidade de classificação para tipificar as cooperativas em todo o território nacional e, por conseguinte, no Mato Grosso do Sul também. A aludida classificação foi aprovada pela Resolução OCB n.º 56/2019 e divulgada mediante uma cartilha publicada no mesmo ano.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, as sociedades cooperativas estão atualmente estruturadas em 7 (sete) grandes ramos de atividade, conforme figura 1, com isso a atuação desta gira em torno da ideia de mutualidade, conforme figura:



**Figura 1 – Ramos das Cooperativas - OCB**

AGROPECUÁRIO	CONSUMO	CRÉDITO	INFRAESTRUTURA	TRABALHO, PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	SAÚDE	TRANSPORTE
Composto por: AGROPECUÁRIO + Cooperativas de alunos de escolas técnicas de produção rural	Composto por: CONSUMO + TURISMO E LAZER (consumidores) + EDUCACIONAL (pais)	Sem alterações	Composto por: INFRAESTRUTURA + HABITACIONAL	Composto por: TRABALHO + PRODUÇÃO + MINERAL + TURISMO E LAZER (profissionais) + ESPECIAL + EDUCACIONAL (professores)	Composto por: MÉDICOS + ODONTÓLOGOS + DEMAIS PROFISSIONAIS DE SAÚDE	Composto por: TRANSPORTE DE CARGAS + TRANSPORTE DE PASSAGEIROS + TRANSPORTE TURÍSTICO

Fonte: Cartilha OCB (2019)

Portanto, observa-se que no ramo agropecuário estão abrangidas diversas atividades relacionadas aos serviços ligados “às atividades agropecuárias, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção”. (Resolução OCB n.º 56/2019)

No ramo de consumo, por sua vez, contempla a “compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados”, enquanto o ramo crédito abrange “a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro”. (Resolução OCB n.º 56/2019)

Já no ramo infraestrutura a Resolução OCB n.º 56/2019 “incorpora diversas atividades como energia elétrica, irrigação, telefonia, telecomunicação, saneamento básico, infraestrutura rodoviária e ferroviária, construção civil”, além de habitação.

No ramo trabalho, produção e serviços, se refere à organização e prestação de serviços especializados diversos a terceiros, ou produção comum de bens, tem uma nítida característica residual, pois abarca uma série de categorias não abrangidas pelos demais.

Em outro ramo, o da saúde é composto por “serviços dedicados à preservação, assistência” e sua promoção. Em contrapartida, no ramo transporte aglutina a “prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s)”.

Identifica-se o ramo da sociedade cooperativa conforme o objeto e pela natureza das atividades desenvolvidas por seus cooperados, pois surgem da mesma necessidade destes grupos de pessoas que tomaram a decisão da formação da cooperativa.

Contudo, ressalva que as determinações contidas nesta interpretação na norma contábil se aplicam a todo o tipo de sociedade cooperativa, exceto no que não for conflitante com as determinações de órgãos reguladores, por exemplo: Banco Central do Brasil (BCB), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Outro normativo relevante para este estudo foi emitido pela OCB, trata-se da Resolução n.º 66/2021, que dispõe sobre procedimentos de orientação e acompanhamento para registro de cooperativas no órgão e as diretrizes sobre regularidade de obrigações. Apesar de recente, destaca-se em seu Art. 1º. que:

**O registro na OCB é o ato obrigatório**, nos termos do art. 105, “c” e 107 da Lei n.º 5.764/71, por meio do qual a entidade declara, após regular processo de verificação, que os atos constitutivos de determinada pessoa jurídica estão conforme a legislação aplicável às sociedades cooperativas, reconhecendo a natureza jurídica própria deste tipo societário. (grifos nosso)

Fica evidente, portanto, que o registro é essencial para reconhecimento deste arranjo econômico perante a legislação vigente.

Ainda, destaca-se o artigo 2º da resolução, que menciona que a partir do registro, a sociedade cooperativa passa a integrar, para todos os efeitos, a OCB, bem como o sistema cooperativista nacional, implicando, ainda nos direitos e deveres estabelecidos pela legislação e órgãos competentes, no inciso I deste artigo apresenta: "na declaração de que a pessoa jurídica atende aos requisitos essenciais para funcionar como **tipo societário ‘sociedade cooperativa’**", portanto para o estudo importante entender a forma de institucionalização e os custos envolvidos neste tipo de arranjo econômico.

Destaca-se na Resolução, ainda, o artigo 6º, relacionando os documentos obrigatórios para registro na OCB, que são: a) Requerimento dirigido ao Presidente da Organização Estadual da OCB, devidamente assinado pelo representante legal da cooperativa; b) Cartão do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica-CNPJ; c) Estatuto social vigente da cooperativa, devidamente arquivado na Junta Comercial; d) Ata da assembleia de constituição da cooperativa, devidamente arquivada na Junta Comercial; e) Ata da assembleia que elegeu a atual Diretoria e/ou Conselho de Administração e Conselho Fiscal, se for o caso, devidamente

arquivada na Junta Comercial. Percebe-se que a formalização desta sociedade se completa com o registro na OCB, após todo o processo de constituição (criação), abertura (registro), formação da estrutura organizacional e eleição dos órgãos de governança.

Para esta pesquisa, como observado acima, o cadastro nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, aquelas constituídas com o modelo societário 214-3 (Cooperativas), no estado de MS. Por isso, a partir deste ponto, buscou-se caracterizar as sociedades cooperativas dentro da estrutura proposta pela OCB e com atividade no estado do Mato Grosso do Sul (MS).

Portanto, evidencia-se que a sociedade cooperativa tem um cunho de inclusão social e, ao mesmo tempo, um cunho econômico ao cooperado, via agregação de valor em sua atividade principal. Ressalta-se que a lei do cooperativismo define a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) como a entidade representativa do sistema cooperativista. Esta definição legal consta em seu art.105: "[...]A representação do sistema cooperativista nacional cabe à... OCB, sociedade civil, ..., estruturada nos termos desta Lei, sem finalidade lucrativa [...]".

Portanto, a OCB é a entidade que representa o cooperativismo no país e é responsável por promover o desenvolvimento e a defesa dos interesses das cooperativas, utilizando mecanismos de fiscalização e registro das mesmas. O registro na OCB permite a criação de um cadastro nacional de cooperativas e o acompanhamento da situação de cada uma delas. Vale ressaltar que este registro é complementar ao registro na Junta Comercial, que também é obrigatório para as sociedades cooperativas.

Enquanto o registro na OCB é específico para estas, pois garante a sua representatividade e fiscalização, o registro na Junta Comercial do estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS) é necessário para a formalização da empresa – societária- e para obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) junto à Receita Federal do Brasil (RFB), exigências presentes na legislação brasileira.

Na próxima seção, tem-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos, que serão abordados relacionando as características de institucionalização às fases do ciclo de vida das sociedades cooperativas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Será explicado nesta seção o delineamento da pesquisa, quanto à sua abordagem, objetivos e a exposição dos procedimentos metodológicos a serem executados. Assim sendo, inicialmente, indica-se que se trata de uma pesquisa que está sendo executada no programa de pós-graduação em Ciência Contábeis, tendo como tema: **Relação do Ciclo de Vida e Características da Institucionalização das Organizações Cooperativas: Enfoque nas Cooperativas Agroindustriais no estado de Mato Grosso do Sul.**

#### 3.1. Delimitação e Classificação da Pesquisa

Conforme o objetivo geral, esta pesquisa visa gerar conhecimento, processos ou produtos a partir do estudo proposto para solucionar as questões apresentadas no projeto (Baptista; Melo, 2015). Com isso, busca-se desenvolver soluções concretas e aplicáveis para os problemas práticos identificados na área de estudo, com base na teoria do ciclo de vida organizacional e custo de institucionalização relacionados às sociedades cooperativas, relacionando-se à temática proposta.

Já conforme os objetivos específicos, essa pesquisa está delimitada da seguinte forma:

- Quanto ao setor: Cooperativas;
- Quanto ao ramo de atividade: Agropecuária;
- Quanto ao tipo de atividade: Agroindustrial;
- Quanto à finalidade: Aplicada;
- Quanto aos objetivos: Descritiva;
- Quanto à natureza: Qualitativa;
- Quanto aos procedimentos técnicos: na etapa 1 utilizaram-se procedimentos de coleta através da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental; já nas etapas 2 e 3 utilizou-se de procedimentos coleta de dados via pesquisa documental e pesquisa eletrônica, análise dos resultados achados com base nos dados secundários obtidos e nas 3 etapas de procedimentos de metodológicas desta pesquisa.

Esta pesquisa também assume características indutivas, onde a generalização deriva das observações da realidade concreta observando as teorias de base conforme fundamentação na seção 2. Portanto, este estudo classifica-se quanto à sua natureza, a escolha pela abordagem qualitativa mostrou-se apropriada. O objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo, pois o dinamismo da realidade social individual e coletiva dos indivíduos remete a uma

grande carga de significados, que ultrapassa qualquer linha de pensamento e teoria que se possa produzir (Minayo, 1996).

O método qualitativo trabalha com uma realidade particular, composta de significações, crenças, valores, motivações em um universo de relações que não são satisfatoriamente operacionalizadas por quantificações e aplicações de variáveis estatísticas (Minayo, 1996). Caracteriza-se pela flexibilidade de adaptação em sua implementação, por sua disposição em trabalhar objetos complexos, grupos estáveis, ou objetos ocultos, difíceis de se apreender ou perdidos no passado, sua competência em aglutinar dados heterogêneos e combinar diferentes técnicas de coleta de dados e por sua aptidão para descrever e organizar aspectos importantes da vida social (Pires, 2008).

A abordagem de pesquisa pelo método qualitativo se distingue pela coleta e análise de dados, visando compreender fenômenos sociais complexos em profundidade (Creswell, 2010). Este método valoriza a subjetividade e a riqueza das experiências humanas, utilizando técnicas diversas para explorar e descrever fenômenos sociais de maneira holística (Creswell, 2010). Neste estudo, ao adotar uma perspectiva qualitativa, buscou-se compreender as complexidades dos fenômenos estudados, destacando a importância da interpretação dos modelos teóricos propostos e da contextualização para enriquecer a compreensão dos temas investigados, na relação das fases do ciclo de vida e nas características de institucionalização das cooperativas agroindustriais do estado de Mato Grosso do Sul (Creswell, 2010).

O procedimento metodológico do tipo descritivo é utilizado para trabalhar dados ou fatos colhidos da própria realidade, segundo afirmam autores como Bervian e Cervo (2002) e Vergara (1998). Conforme esses autores, ao adotar tal perspectiva, busca-se delimitar, com a máxima exatidão possível, a constância com que um evento ocorre e sua relação ou interdependência com outros, procurando avaliar as diversas características e relações que acontecem na vida social, política, econômica e demais aspectos da conduta, tanto do ator social tomado isoladamente como de grupos ou organizações mais complexas.

Esta pesquisa é classificada, quanto ao seu objetivo, como descritiva, porque se utiliza de associação das características conhecidas, fundamentação teórica mencionada na seção 2, aos componentes do fenômeno na forma de observações sistemáticas do mesmo nas organizações cooperativas agroindustriais no estado de MS (Santos, 2002). Neste sentido, o estudo com base nos procedimentos de coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica, pois é baseada em fontes secundárias, como livros, artigos, relatórios, banco de dados RFB, OCB/MS e documentos oficiais das Assembleias das

Cooperativas registrados na JUCEMS, observando, interpretando e descrevendo informações relevantes sobre o tema em questão. Segundo Pádua (2004), o procedimento de coleta de dados pela pesquisa bibliográfica tem fundamento nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia, pois a sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa.

### 3.2. Etapas da Pesquisa

A presente pesquisa está dividida em 3 etapas principais: (1) **Caracterização das Sociedades Cooperativas e identificação por ramo e região econômica no estado de MS**, com base nos banco de dados da RFB e OCB/MS; (2) **Identificar a institucionalização das Cooperativas com atividades agroindustriais**, relatado o tempo de constituição, registro nos órgãos de controle societário e institucional, registro dos atos assembleares, com base em pesquisa eletrônica para a coleta de dados via portal de serviços da JUCEMS; e, (3) **Identificar as fases do ciclo de vida das cooperativas agroindustriais com sede no estado de MS**, conforme tempo de constituição, desenho organizacional, registro formais, quadro social, participação dos cooperados e distribuição de sobras.

Essas três etapas que serão percorridas para o desenvolvimento deste trabalho estão diretamente relacionadas com os objetivos específicos, observar o quadro 4.

**Quadro 4** - Amarração das etapas do desenvolvimento da pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Etapas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
a) Caracterizar as cooperativas com sede no estado de MS, por ramo de atividade e região econômica	(1) Identificar as Cooperativas com CNPJ Ativo através da análise descritiva dos bancos de dados da RFB e OCB/MS	I) Relação das cooperativas, por região, município e ramo de atividade
b) Identificar as características de institucionalização das cooperativas agroindustriais de MS	(2) Analisar as cooperativas selecionadas na etapa anterior e destacar aquelas com atividades agroindustriais e complementar com pesquisa eletrônica de dados coletados via JUCEMS	II) Amostra das Cooperativas Agroindustriais no estado de MS
c) Identificar as fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais de MS	(3) Com base nas etapas anteriores, analisar com base no modelo dos autores Cook e Burrell (2009) o tempo de constituição, quadro de cooperados, participação nas assembleias, abertura de filiais e distribuição de sobras (fluxo de caixa positivo)	III) Quadro das Cooperativas Agroindustriais em cada fase do ciclo de vida organizacional

Fonte: elaboração própria.

Em cada uma das etapas da pesquisa apresentadas no quadro 4, foram utilizados métodos e procedimentos metodológicos diferentes e adequados a cada uma, conforme descrito na sequência.

### 3.2.1. Caracterizar as Sociedades Cooperativas no Estado de MS

Para esta caracterização e atender de forma adequada este objetivo, na primeira etapa da pesquisa buscou-se a base de dados dos CNPJ cadastrados na RFB das cooperativas, recebida via e-mail de Ricardo Theodoro - Pesquisador no Observatório do Cooperativismo da USP (OBSCOOP/USP)<sup>1</sup>, analisando o banco de dados, apurou-se que sua data-base possui CNPJ cadastrados até o dia 12 janeiro de 2023 e, ainda, percebe que se trata de cadastro com base nacional. Por isso, realiza-se os seguintes critérios para delimitar a população a ser pesquisada: (1) filtrar somente os CNPJ de cooperativas no estado de MS; (2) filtrar somente aquelas com situação cadastral ativa na RFB; e (3) Classificar as cooperativas por ramo de atividade, conforme critério estabelecido pela OCB.

Na segunda etapa da pesquisa buscou-se a base de dados das cooperativas com registro na sede OCB em Campo Grande-MS, recebida via e-mail de Fabricio Soares Rodrigues Coordenador de Monitoramento da OCB/MS, em 09 de maio de 2023, continha as informações de registro naquela instituição de cooperativas no estado de MS. Por isso, foram realizados os seguintes critérios para delimitar a população a ser pesquisada: (1) filtrar as cooperativas com registro descrito como regular, irregular e suspenso conforme classificação efetuada pela OCB; e (2) Retirar aquelas que por algum motivo estão com CNPJ em situação "inativo" perante a RFB.

Na última etapa deste tópico, buscou-se consolidar os dois bancos de dados das etapas 1 e 2, resultando em uma população das cooperativas com CNPJ em situação "ativo" perante a RFB no estado de MS. A partir deste momento, começa-se a elaboração da tabela com a identificação da quantidade de cooperativas por município, região e por ramo de atividade no território estadual, demonstrando sua representatividade deste setor cooperativista no estado.

### 3.2.2. Identificar as Cooperativas Agroindustriais e seleção da Amostra

Para esta identificação, buscou-se a base de dados consolidada elaborada conforme tópico anterior, somente das cooperativas classificadas do ramo agropecuário, segundo critérios estabelecidos pela OCB.

---

<sup>1</sup> Segundo Ricardo Theodoro - Pesquisador no Observatório do Cooperativismo da USP (OBSCOOP/USP) este arquivo foi acessado via o seguinte link: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj> em 22 de mai de 2024

Na primeira etapa da pesquisa buscou-se na base de dados consolidada as cooperativas com CNPJ ativo e classificando-as conforme situação descrita no cadastro da OCB/MS: (1) CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação está Sem Registro (A) - (SR); (2) CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação Regular (A) - (R); (3) CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação em Irregular-Suspensão (A) - (IS); (4) CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação em Irregular (A) - (I). Esta classificação é importante na delimitação da amostra de estudo, retirando aquelas com algum tipo de irregularidade perante a organização estadual. As demais serão o foco de estudo na continuidade da pesquisa.

Na segunda etapa da pesquisa, a partir da população delimitada no tópico anterior, ou seja, as cooperativas do Ramo Agropecuário com CNPJ ativo (RFB), com e sem registro na OCB/MS, buscou-se dividi-la com mais detalhes com base no CNAE (principal e secundário), registrado na RFB, através dos seguintes critérios: (1) Agropecuária (AP), aquelas com CNAE de cultivo, armazenagem e comercialização da produção da agricultura e da pecuária (proteína e leite); (2) Extrativista (EX), aquelas com CNAE de extração mineral e vegetal; (3) Agroindustrial (IND), aquelas com CNAE principal ou secundários com adicionais de atividade de fabricação, aquelas classificadas na numeração entre 10 até a 33 da tabela de códigos; (4) Agricultura familiar (AF), aquelas identificadas em sua razão social como assentados da reforma agrária ou da agricultura familiar; (5) Demais (OU), aquelas não enquadradas nas características anteriores (apicultura, horti-fruticultura, produtos orgânicos). A partir desta divisão, identificam-se as cooperativas do Ramo Agropecuário, com CNPJ Ativo, com e sem Registro na OCB/MS, e com atividades agroindustriais (AP) como amostra para nosso estudo.

Com a amostra definida, passa-se para a última etapa do procedimento para identificação das fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais do estado de MS.

### 3.2.3. Identificar as Fases do Ciclo de Vida Organizacional das Cooperativas Agroindustriais

Neste tópico tem-se a última etapa do procedimento metodológico proposto, buscou-se complementar as informações da amostra delimitada no tópico anterior, ou seja, das cooperativas agroindustriais, com as características de institucionalização e com isso relacionar com as fases do ciclo de vida organizacional abordados no tópico 2 da



fundamentação teórica da pesquisa, para isso consultou-se a base de eventos registrados na JUCEMS via site, visualizar na figura 2:

**Figura 2 - Tela inicial no portal da JUCEMS**

SERVIÇO JUCEMS	Fone (DDD 67)	E-mail
Ofícios		presidencia@jucems.ms.gov.br
Certidões para poder público		secretariageral@jucems.ms.gov.br
Cadastro de Empresa	3316-4445	cadastro@jucems.ms.gov.br
Certidão de Inteiro Teor Digital		suporte-ged@jucems.ms.gov.br
Protocolo e Análise de Viabilidade	3316-4432 3316-4435	protocolo@jucems.ms.gov.br
FCNREMP	3316-4459	suporte-fi@jucems.ms.gov.br
Relatórios Estatísticos	3316-4428	relatorios@jucems.ms.gov.br
Tecnologia da Informação	3316-4427	informatica@jucems.ms.gov.br
Livros Digitais, Tradutores, Leloeiros e Armazéns Gerais	3316-4470	qualidade@jucems.ms.gov.br

Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

Na sequência, nas figuras 3, 4 e 5, acessar o ícone de portal de serviços e acessar a REDESIM via usuário e senha cadastrada no site do gov.br.

**Figura 3 - Tela do Portal de Serviços da REDESIM**

Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

**Figura 4 - Tela de acesso ao portal gov.br para registrar usuário (CPF)**

← → ↻ sso.acesso.gov.br/login?client\_id=portalservicos.jucems.ms.gov.br%2FPortal&authorization\_id=18a70444749

gov.br Alto Contraste VLibras

**Identifique-se no gov.br com:**

**Número do CPF**

Digite seu CPF para **criar** ou **acessar** sua conta gov.br

CPF

**Continuar**

Outras opções de identificação:

- Login com seu banco [SUA CONTA SEJA PRATA](#)
- Login com QR code
- Seu certificado digital
- Seu certificado digital em nuvem

[Entenda a conta gov.br](#)

[Termo de Uso e Aviso de Privacidade](#)

Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

**Figura 5 - Tela de acesso ao portal gov.br - digitar a senha**

← → ↻ sso.acesso.gov.br/login?client\_id=portalservicos.jucems.ms.gov.br%2FPortal&authorization\_id=18a706e8d40

gov.br Alto Contraste VLibras

**Digite sua senha**

CPF

Senha

[Esqueci minha senha](#)

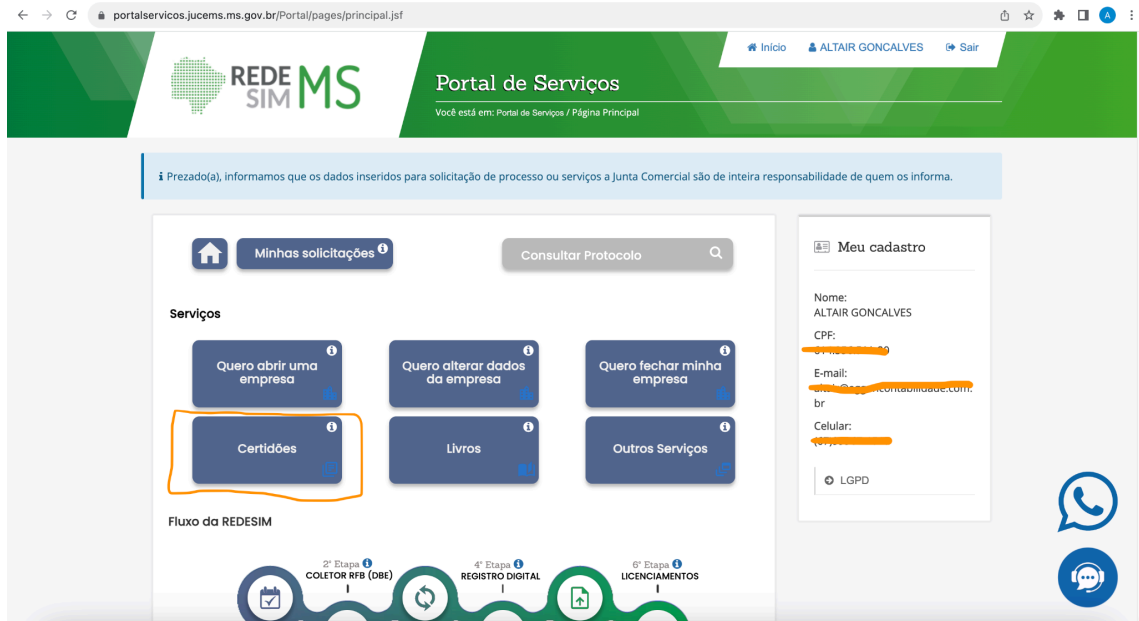
**Cancelar** **Entrar**

[Ficou com dúvidas?](#)

Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

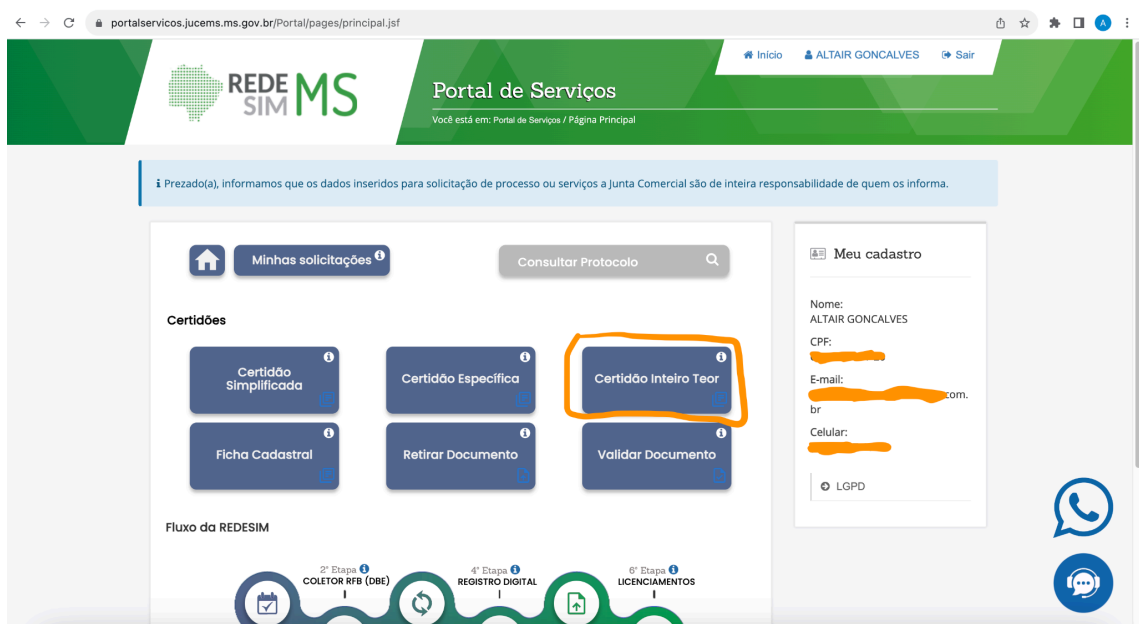
Na sequência, ver figuras 6 e 7, selecionar as opções nos ícones de **Certidões** e posteriormente no de Certidão de Inteiro Teor, dentro do portal de serviços da REDESIM para o estado de MS.

**Figura 6** - Tela do Portal de Serviços REDESIM - selecionar a opção Certidões



Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

**Figura 7** - Tela do Portal de Serviços - Selecionar a opção Certidão de Inteiro Teor



Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

Neste momento, observar a figura 8, vai aparecer a tela de consulta aos registros dos eventos na JUCEMS, que deve ser selecionada conforme o CNPJ da amostra delimitada neste estudo.

**Figura 8** - Tela Serviços Web REDESIM - Preencher com o CNPJ da amostra

A imagem mostra a interface de usuário do sistema de serviços web REDESIM MS. No topo, há um cabeçalho verde com o logo 'REDE SIM MS' e o texto 'Serviços Web'. Abaixo do cabeçalho, há uma barra de navegação com links para 'Início', 'ALTAIR GONCALVES' e 'Sair'. O conteúdo principal da página é um formulário de busca de empresas, intitulado 'Buscar Empresas'. O formulário contém quatro campos de entrada: 'Parte do nome da Empresa (sem acentuação)', 'Município (opcional e sem acentuação)', 'NIRE da matriz (somente números)' e 'CNPJ da matriz (somente números)'. Os campos 'NIRE da matriz' e 'CNPJ da matriz' são separados por 'ou'. Um cursor amarelo aponta para o campo 'CNPJ da matriz'. Abaixo dos campos, há um botão 'Não sou um robô' e uma opção de privacidade.

Fonte: via site: <<http://www.jucems.ms.gov.br/>> Acesso em: 07 de set. de 2023

Com base nos CNPJ das cooperativas agroindustriais da amostra, pode-se consultar os eventos registrados na JUCEMS com o inteiro teor da deliberação, coletando os seguintes dados: (1) Situação perante JUCEMS, observar se a cooperativa está ativa perante este órgão de controle societário; (2) Data da Constituição, com isso calcular o tempo de criação da cooperativa; (3) Registro dos Atos Assembleares de Prestação de Contas dos últimos 5 (anos) anos; (4) Demais Atos Decisórios importantes, como expansão da área de atuação, abertura de filiais e demais; (5) Quadro Social, números de associados e participação nas assembleias; (6) Distribuição de Sobras, observar se houve a geração de fluxo de caixa positivo para cooperativa (retenção) e, conseqüente, aos cooperados (distribuição). Elaborando assim uma tabela de dados com as informações coletadas nos eventos registrados pelas cooperativas na JUCEMS, com isso relacionados às características de institucionalização e possibilitando a identificação das fases do ciclo de vida das cooperativas conforme modelo proposto por Cook e Burrell (2009), que será proposto na próxima etapa da pesquisa.

Para esta identificação, busca-se na base de dados consolidada elaborada nos tópicos anteriores as características de institucionalização, com isso classificam-se as cooperativas agroindustriais da amostra conforme as etapas descritas pelos autores Cook e Burrell (2009), que são: (1) Justificativa Econômica e Formação, correspondente a fase de criação ou nascimento; (2) Desenho Organizacional, correspondente a fase de crescimento ou expansão; (3) Consolidação, corresponde a fase de maturidade ou estabilidade; (4) Reconhecimento e Introspecção, corresponde a fase de declínio ou reinvenção, uma fase de reflexão; (5) Escolha, correspondente a fase de inovação, renascimento ou encerramento, significa uma fase de tomada de decisão. Após classificá-las em cada fase com base nos dados levantados e na fundamentação teórica.

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada como etapa preliminar, a fim de obter informações acerca das sociedades cooperativas em MS. Essas informações serão essenciais para a análise das fases do ciclo de vida organizacional dessas cooperativas, com foco nas fases iniciais de nascimento ou formação (constituição) e desenho organizacional (crescimento e expansão) desse arranjo econômico (Silva; Menezes, 2020). Após a coleta de dados nas bases dos órgãos e entidades citados, eles serão reestruturados e construirão um banco de dados sobre as sociedades cooperativas de MS, permitindo a identificação das que estão em funcionamento, bem como outras informações relevantes ao estudo.

Nesta etapa, será construído um quadro com as seguintes características: a) Tempo de Constituição; b) Possui registro na OCB/MS; c) Registro dos atos assembleares de prestação de contas atualizados; d) Quantidades de Cooperados (Crescimento); e) Participação dos cooperados nas decisões assembleares; f) Cooperativa possui filial no estado e outra UF; g) Apresentação e distribuição de Sobras; h) Quais estruturas de governança possui; i) outras variáveis para complementar classificação das fases das sociedades cooperativas no estado de MS. Para isso, além das informações do Banco de Dados da RFB (CNPJ) e da OCB/MS (registro), consulta-se a base de dados da JUCEMS (<http://www.jucems.ms.gov.br>), visando completar as informações levantadas e apoiar o estudo proposto para classificar as cooperativas no modelo proposto por Cook e Burrell (2009).

Este estudo utilizará a pesquisa documental como procedimento de coleta de dados, organização e análise de documentos recebidos de cadastros e registros, via arquivo eletrônico, bem como de outras fontes de informações. Neste estudo, utilizará a técnica de pesquisa de análise descritiva que concentra na descrição direta e apresentação de dados sem

aplicação de métodos estatísticos complexos, resumindo as informações e aspectos importantes nos dados coletados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção da pesquisa buscou-se apresentar as informações interpretadas durante o estudo dos dados das bases da RFB, OCB/MS e JUCEMS, e descrição dos resultados das análises, ainda inferir as indicações de possibilidade de futuras pesquisas, as limitações do trabalho e contribuições descobertas para acadêmicos, pesquisadores, profissionais das cooperativas, da organização estadual de representação e possibilidades de políticas públicas para incentivar este arranjo econômico cooperativo no estado de Mato Grosso do Sul.

##### 4.1. Caracterização das Sociedades Cooperativas

Neste tópico da pesquisa buscou-se, primeiramente, a caracterização das Sociedades Cooperativas por ramo, situação cadastral nos órgãos de controle e representatividade, também, relacionar estas com as regiões econômicas onde estão situadas as sedes administrativas no estado de MS.

##### 4.1.1. Estado de MS e Regiões Econômicas

O Estado de Mato Grosso do Sul é formado por 79 municípios, conforme os dados divulgados pelo IBGE no Censo realizado em 2022<sup>2</sup>.

No ano de 2015, o governo do estado de Mato Grosso do Sul - MS propôs, mediante um estudo de dimensão territorial, o agrupamento desses municípios em regiões econômicas, delimitadas por meio de conceitos de “polarização e lideranças urbanas e dependência” existente entre eles, conforme a tabela 1:

**Tabela 1** – Regiões de Planejamento de MS

REGIÃO	MUNICÍPIOS		
<b>BOLSÃO</b>	Água Clara	Chapadão do Sul	Santa Rita do Pardo
	Aparecida do Taboado	Inocência	Selvíria
	Brasilândia	Paraíso das Águas	Três Lagoas
	Cassilândia	Paranaíba	-

<sup>2</sup> Via site: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/panorama>, acesso em: 29 de nov. de 2023.

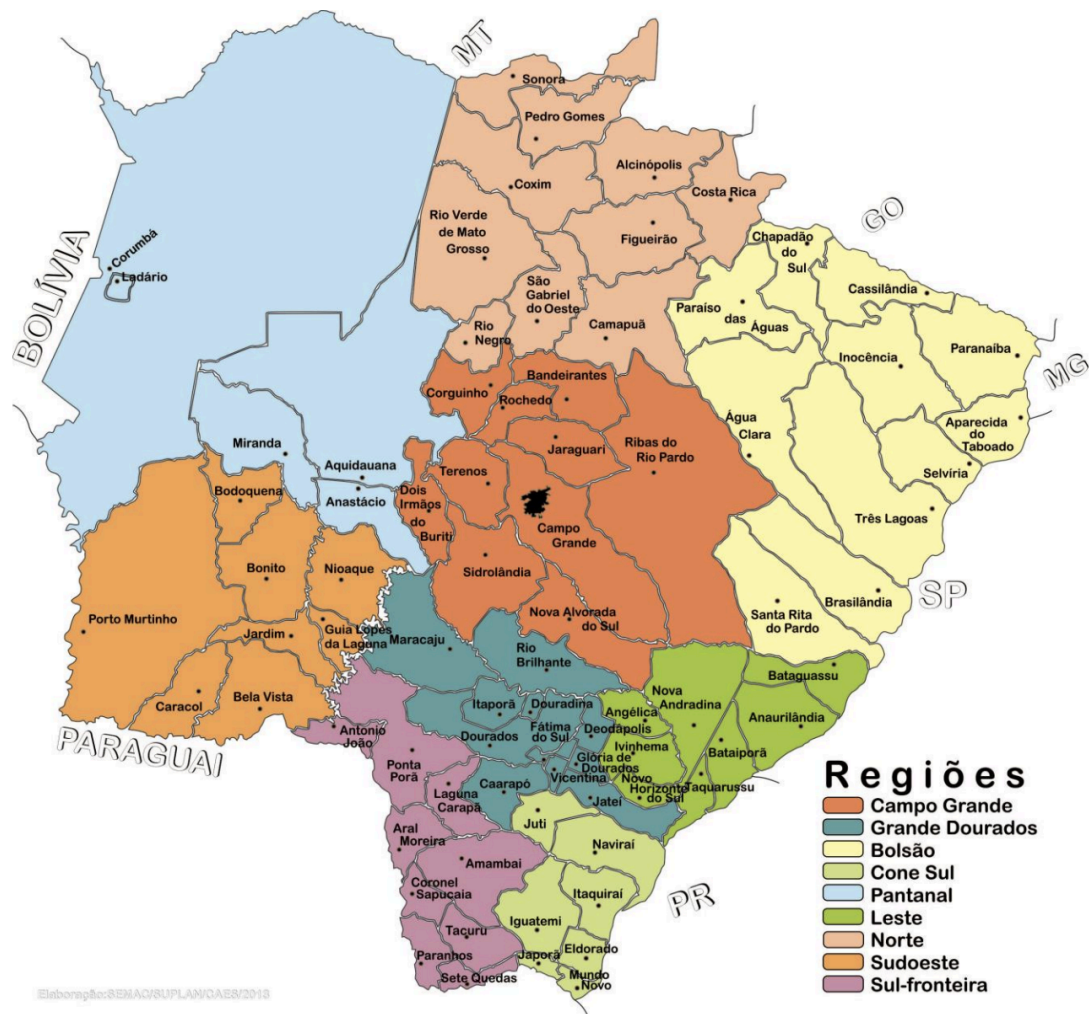
<b>CAMPO GRANDE</b>	Bandeirantes	Jaraguari	Sidrolândia
	Campo Grande	Nova Alvorada do Sul	Terenos
	Corguinho	Ribas do Rio Pardo	-
	Dois Irmãos do Buriti	Rochedo	-
<b>CONE-SUL</b>	Eldorado	Japorã	Naviraí
	Iguatemi	Juti	-
	Itaquiraí	Mundo Novo	-
<b>GRANDE DOURADOS</b>	Caarapó	Fátima do Sul	Maracaju
	Deodápolis	Glória de Dourados	Rio Brillhante
	Douradina	Itaporã	Vicentina
	Dourados	Jateí	-
<b>LESTE</b>	Anaurilândia	Batayporã	Novo Horizonte do Sul
	Angélica	Ivinhema	Taquarussu
	Bataguassu	Nova Andradina	-
<b>NORTE</b>	Alcinópolis	Figueirão	São Gabriel do Oeste
	Camapuã	<i>Pedro Gomes</i>	Sonora
	Costa Rica	Rio Negro	-
	Coxim	Rio Verde de MT	-
<b>PANTANAL</b>	Anastácio	Corumbá	Miranda
	Aquidauana	<i>Ladário</i>	-
<b>SUDOESTE</b>	Bela Vista	Caracol	Nioaque
	Bodoquena	Guia Lopes da Laguna	Porto Murtinho
	Bonito	Jardim	-
<b>SUL-FRONTEIRA</b>	Amambai	Coronel Sapucaia	Ponta Porã
	<i>Antônio João</i>	Laguna Carapã	Sete Quedas
	Aral Moreira	Paranhos	Tacuru

Fonte: Estudo de dimensão territorial do estado – Governo de MS – 2015.

O estudo supracitado clarifica que a classificação em regiões objetiva direcionar o planejamento governamental e “avançar na definição das políticas regionais comprometidas

com o crescimento econômico sustentável, aliado ao desenvolvimento humano da população sul-mato-grossense" (Governo de MS, 2015), conforme se observa na figura 9:

**Figura 9** - Mapa das 9 regiões do estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: Estudo de dimensão territorial do estado – Governo de MS – 2015.

Portanto, pelo nítido teor do documento como balizador gerencial do Governo de MS, com ênfase para a formulação de políticas públicas. Estabelecendo uma setorização dos 79 (setenta e nove) municípios do estado de MS em 9 (nove) regiões econômicas de planejamento. Neste estudo utilizou-se deste agrupamento econômico para analisar os dados coletados e descrever as descobertas pela pesquisa.



Para melhor compreensão da natureza jurídica das sociedades cooperativas, na sequência detalham-se informações sobre o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, dados abertos fornecidos pela Receita Federal do Brasil - RFB e relatados na pesquisa. Buscou-se identificar nos dados as informações e características deste arranjo econômico à luz do arcabouço de institucionalização previsto na legislação societária brasileira.

#### 4.1.2. Distribuição por região e ramo das cooperativas em MS – RFB

Nesta seção, buscou-se o registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ da Receita Federal do Brasil - RFB, pois segundo a IN RFB n.º 2119/2022, bem como as anteriores, tem-se a obrigação prevista em seu artigo 4º: "[...]Todas as entidades domiciliadas no Brasil estão obrigadas a se inscrever no CNPJ, [...], antes do início de suas atividades [...]". Portanto, percebe-se que todas as empresas precisam deste cadastro, incluindo as sociedades cooperativas.

Os dados foram coletados de fontes secundárias, pois se tem a planilha base recebida via e-mail do Sr. Ricardo Theodoro - Pesquisador no OBSCOOP/USP, que continha as informações do CNPJ das cooperativas registradas na Receita Federal do Brasil - RFB<sup>3</sup>.

A partir desta definição, na análise deste banco de dados, apurou-se a data-base de CNPJ cadastrados até o dia 12 de janeiro de 2023, ainda que se trata de cadastro nacional [todas as UF]. Por isso, foi realizado um filtro para identificar somente cooperativas do estado, buscaram-se aquelas com código de natureza jurídica n.º 214-3, que resultou na quantidade de 1.304 cooperativas no território sul-mato-grossense. Antes da continuidade da pesquisa, buscou-se delimitar a quantidade de CNPJ que serão utilizados neste estudo.

Analisando-se este banco de dados das pessoas jurídicas cadastradas até o dia 12/01/2023, observou-se inicialmente o montante de 1.304 CNPJ com este código no estado de MS, percebe-se que constam as cooperativas os códigos de classificação 1 - Sede e 2 - Filial. Contudo, estas estão com diversas classificações de situação fiscal, por isso buscou-se tratar e filtrar os dados para continuidade do estudo.

Neste sentido, a partir dos 1.304 CNPJ de cooperativas, realizaram-se os seguintes filtros:

- a) Retiraram-se 439 (quatrocentos e trinta e nove), cujo CNPJ estava classificado com a situação fiscal de BAIXADO, significa, por sua vez, não tem como ser revertido. Nesse caso, foi realizada uma baixa voluntária por parte do sócio ou pela própria RFB,

---

<sup>3</sup> Segundo Ricardo Theodoro - Pesquisador no OBSCOOP/USP via link: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj> Acesso em 01 de fev. 2023

no caso de omissões fiscais por mais de cinco anos. Por exemplo: aquelas cooperativas que passaram pelo processo de incorporação ou liquidação;

- b) Retiraram-se 116 (cento e dezesseis), cujo CNPJ estava classificado com a situação fiscal de INAPTO, indica que foram registradas omissões de procedimentos obrigatórios por parte da empresa em dois anos consecutivos. Isso pode acontecer ao deixar de entregar declarações e relatórios obrigatórios para o funcionamento do negócio. Se a situação não for regularizada, os sócios da empresa estarão sujeitos a multas e o negócio poderá sofrer restrições ao seu funcionamento. Para resolver a questão, é preciso entrar em contato com a RFB para conhecer as pendências e o que é necessário para regularizar. Por exemplo: são aquelas cooperativas com omissão de entrega de declarações ou obrigações acessórias;
- c) Retiraram-se 6 (seis), cujo CNPJ esteja classificado com a situação fiscal de SUSPENSO, significa que a empresa falhou em alguma das suas obrigações legais. Alguns exemplos são inconsistências no recolhimento de impostos, suspeita de fraude e a falta de declarações obrigatórias. Nesse caso, é possível reverter a situação. Para isso, é preciso contatar o órgão regulador para entender qual foi o problema e resolvê-lo. Assim, a empresa poderá regularizar o CNPJ suspenso. Por exemplo: aquelas cooperativas com baixa indeferida ou baixa não concluída perante a RFB;
- d) Restaram então 743 (setecentos e quarenta e três) cooperativa matriz/filial no estado de MS, classificadas com o CNPJ ativo perante a RFB, significa que a empresa está em operação e não conta com nenhuma pendência ou irregularidade naquela data.

A partir deste ponto busca-se analisar os dados para melhor compreensão e as descobertas descritas no estudo. Analisando-se este banco de dados filtrado com os CNPJ das empresas constituídas e na situação cadastral ativa perante a RFB, observa-se que estão neste montante as cooperativas classificadas como Sede (01) e filial (02), que se passa a descrever na sequência.

Destes 743 CNPJ de cooperativas no estado de MS, tem-se que 196 (25,38%) relativos às cooperativas com registro 01, que significa que têm sede no estado e, portanto, 547 relativos às cooperativas com registro 02, ou seja, são filiais. Outra informação relevante é que dos 547 CNPJ de filiais, observa-se que 279 (37,55%) são de filiais cuja sede é no estado de MS e que 268 (36,07%) são filiais cuja sede destas cooperativas é vinculada a outra unidade federativa - UF. Percebe-se um processo de crescimento e expansão de cooperativas de outras UF para o estado de MS, como observado nas Tabelas 2 e 3. Neste momento, passa

a identificar os 743 CNPJ (cooperativas) conforme sua localização (cidade e região econômica). Utilizam-se as regiões estabelecidas anteriormente definidas com base no estudo do governo estadual para agrupar territorialmente as cooperativas de MS com base no banco de dados de 12 de janeiro de 2023 dos CNPJ da RFB vinculada aos municípios do estado.

**Tabela 2 – CNPJs de Cooperativas (matriz e filial) por Região e Município - 2023**

CNPJ Matriz e Filial	Cooperativas				
	MS	MS(Filial)	Outro UF(Filial)	Total Geral	Participação
<b>BOLSÃO</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>72</b>	<b>9,69%</b>
Água Clara	1	2	2	5	0,67%
Aparecida do Taboado	1	1	3	5	0,67%
Brasilândia	1	2	1	4	0,54%
Cassilândia	1	1	1	3	0,40%
Chapadão do Sul	3	1	6	10	1,35%
Inocência	1	1	2	4	0,54%
Paraíso das Águas	4	1	1	6	0,81%
Paranaíba	2	4	4	10	1,35%
Santa Rita do Pardo	1	1	-	2	0,27%
Selvíria	-	1	-	1	0,13%
Três Lagoas	8	7	7	22	2,96%
<b>CAMPO GRANDE</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>41</b>	<b>181</b>	<b>24,36%</b>
Bandeirantes	2	3	3	8	1,08%
Campo Grande	52	49	21	122	16,42%
Corguinho	1	2	-	3	0,40%
Dois Irmãos do Buriti	1	3	2	6	0,81%
Jaraguari	2	1	-	3	0,40%
Nova Alvorada do Sul	1	2	2	5	0,67%
Ribas do Rio Pardo	4	3	3	10	1,35%
Rochedo	-	1	-	1	0,13%
Sidrolândia	4	3	10	17	2,29%
Terenos	4	2	-	6	0,81%
<b>CONE-SUL</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>60</b>	<b>8,08%</b>
Eldorado	-	1	3	4	0,54%
Iguatemi	1	1	1	3	0,40%
Itaquiraí	3	3	4	10	1,35%
Japorã	-	1	-	1	0,13%

Juti	1	1	-	2	<b>0,27%</b>
Mundo Novo	2	1	5	8	<b>1,08%</b>
Naviraí	5	16	11	32	<b>4,31%</b>
<b>GRANDE DOURADOS</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>76</b>	<b>169</b>	<b>22,75%</b>
Caarapó	1	5	14	20	<b>2,69%</b>
Deodápolis	-	3	-	3	<b>0,40%</b>
Douradina	-	3	2	5	<b>0,67%</b>
Dourados	20	32	35	87	<b>11,71%</b>
Fátima do Sul	-	2	4	6	<b>0,81%</b>
Glória de Dourados	1	3	2	6	<b>0,81%</b>
Itaporã	-	2	4	6	<b>0,81%</b>
Jateí	-	1	-	1	<b>0,13%</b>
Maracaju	3	12	10	25	<b>3,36%</b>
Rio Brillhante	-	4	5	9	<b>1,21%</b>
Vicentina	-	1	-	1	<b>0,13%</b>
<b>LESTE</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>62</b>	<b>8,34%</b>
Anaurilândia	2	2	-	4	<b>0,54%</b>
Angélica	1	4	-	5	<b>0,67%</b>
Bataguassu	1	1	4	6	<b>0,81%</b>
Batayporã	2	4	1	7	<b>0,94%</b>
Ivinhema	3	6	4	13	<b>1,75%</b>
Nova Andradina	8	9	4	21	<b>2,83%</b>
Novo Horizonte do Sul	1	2	-	3	<b>0,40%</b>
Taquarussu	-	2	1	3	<b>0,40%</b>
<b>NORTE</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>9,15%</b>
Alcinópolis	1	1	2	4	<b>0,54%</b>
Camapuã	1	2	3	6	<b>0,81%</b>
Costa Rica	4	2	5	11	<b>1,48%</b>
Coxim	1	1	3	5	<b>0,67%</b>
Figueirão	1	-	2	3	<b>0,40%</b>
Rio Negro	-	2	-	2	<b>0,27%</b>
Rio Verde de MT	1	2	1	4	<b>0,54%</b>
São Gabriel do Oeste	8	12	8	28	<b>3,77%</b>
Sonora	2	2	1	5	<b>0,67%</b>
<b>PANTANAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>2,56%</b>
Anastácio	2	1	-	3	<b>0,40%</b>
Aquidauana	2	3	1	6	<b>0,81%</b>

Corumbá	3	3	2	8	1,08%
Miranda	-	2	-	2	0,27%
<b>SUDOESTE</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>2,96%</b>
Bela Vista	-	1	1	2	0,27%
Bodoquena	1	1	-	2	0,27%
Bonito	1	2	4	7	0,94%
Caracol	1	1	-	2	0,27%
Guia Lopes da Laguna	1	1	-	2	0,27%
Jardim	1	2	1	4	0,54%
Nioaque	-	1	-	1	0,13%
Porto Murtinho	2	-	-	2	0,27%
<b>SUL-FRONTEIRA</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>90</b>	<b>12,11%</b>
Amambai	3	7	10	20	2,69%
Aral Moreira	1	2	13	16	2,15%
Coronel Sapucaia	-	1	-	1	0,13%
Laguna Carapã	-	2	9	11	1,48%
Paranhos	-	1	-	1	0,13%
Ponta Porã	9	9	17	35	4,71%
Sete Quedas	1	1	2	4	0,54%
Tacuru	-	1	1	2	0,27%
<b>Total Geral</b>	<b>196</b>	<b>279</b>	<b>268</b>	<b>743</b>	<b>100%</b>
<b>Representação</b>	<b>26,38%</b>	<b>37,55%</b>	<b>36,07%</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaboração própria – Dados da RFB.

Pode-se observar que as 743 cooperativas (CNPJs) estão distribuídos em 76 (96,2%) dos 79 municípios do estado de MS, sendo que os municípios de Antônio João, Ladário e Pedro Gomes não possuem entidades ativas dessa natureza em seu território conforme banco de dados de CNPJ da RFB até a data de 12 de janeiro de 2023. Todas as 9 regiões do estado têm cooperativas registradas e ativas, destacam-se pela ordem as regiões de **CAMPO GRANDE** 181 (24,36%), **GRANDE DOURADOS** 169 (22,75%), **SUL-FRONTEIRA** 90 (12,11%), **BOLSÃO** 72 (9,69%), **NORTE** 68 (9,15%), **LESTE** 62 (8,34%) e **CONE-SUL** 60 (8,08%), que somados representam 94,48% das 743 cooperativas com CNPJ ativo. Ainda, destacam-se os municípios com mais cooperativas (CNPJ ativo): **Campo Grande** 122 (16,42%), **Sidrolândia** 17 (2,29%) e **Ribas do Rio Pardo** 10 (1,35%), ambos da região de CAMPO GRANDE; **Dourados** 87 (11,71%), **Maracaju** 25 (3,36%) e **Caarapó** 20 (2,69%) ambos da região da GRANDE DOURADOS; **Ponta Porã** 35 (4,71%), **Amambai** 20 (2,69%),

**Aral Moreira** 16 (2,15%) e **Laguna Carapã** 11 (1,48%) ambos da região SUL-FRONTEIRA; **Três Lagoas** 22 (2,96%), **Chapadão do Sul** 10 (1,35%) e **Paranaíba** 10 (1,35%) da região do BOLSÃO; **São Gabriel do Oeste** 28 (3,77%) e **Costa Rica** 11 (1,48%) ambas da região NORTE; **Nova Andradina** 21 (2,83%) da região LESTE; e **Naviraí** 32 (4,31%) e **Itaquiraí** 10 (1,35%) ambas da região CONE-SUL, que somados representam 65,55% das 743 cooperativas com CNPJ ativo. Com isso pode-se observar a representatividade das cooperativas na economia e no desenvolvimento local e por região do estado de MS.

Na sequência da pesquisa, utilizou-se como base de agrupamento destas cooperativas os 7 ramos de classificação definidos pela OCB ao nível nacional, a partir deste momento demonstra-se os 743 CNPJs ativos de cooperativas no estado segundo as atividades classificadas conforme o CNAE registrado na RFB.

Classificação segue a definição abaixo:

- a) O agropecuário (atividades **agropecuárias**, inclusive de transporte e de saúde, relacionada à venda de insumos aos cooperados, **extrativista**, **agroindustrial**, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de **produção** e os alunos de escolas técnicas de produção rural);
- b) de consumo (atividades relacionadas à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados);
- c) de crédito (atividades de prestação de serviços financeiros);
- d) de infraestrutura (atividades de prestação de serviços relacionados à infraestrutura);
- e) de saúde (atividades de prestação de serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços);
- f) de trabalho, produção de bens e serviços (atividades de prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.
- g) de transporte (atividades de prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s).

**Tabela 3** – Cooperativas em MS - Classificação por Ramo e Região – 12 de janeiro de 2023

<b>CNPJ Ativo - RFB</b>	<b>Cooperativas - Ramo</b>							
<b>Região e Município</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Total Geral</b>
<b>BOLSÃO</b>	32	-	25	2	7	3	3	72
<b>CAMPO GRANDE</b>	57	3	62	10	20	15	14	181
<b>CONE-SUL</b>	46	-	10	-	-	2	2	60
<b>GRANDE DOURADOS</b>	100	-	36	10	9	7	7	169
<b>LESTE</b>	38	2	13	-	-	2	7	62
<b>NORTE</b>	41	1	17	1	1	6	1	68
<b>PANTANAL</b>	4	-	8	2	3	1	1	19
<b>SUDOESTE</b>	10	-	10	-	-	2	-	22
<b>SUL-FRONTEIRA</b>	63	-	23	-	-	3	1	90
<b>Total Geral</b>	<b>391</b>	<b>6</b>	<b>204</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>743</b>
<b>Representatividade</b>	<b>52,62%</b>	<b>0,81%</b>	<b>27,46%</b>	<b>3,36%</b>	<b>5,38%</b>	<b>5,52%</b>	<b>4,85%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Com base no banco de dados dos CNPJ da RFB, têm-se inicialmente 743 cooperativas instaladas nos municípios do estado de MS, conforme tabela 3, destas, destaca-se o Ramo Agropecuário 391 (52,62%) e o Ramo de Crédito 204 (27,46%) no montante estudado. Nos parece demonstrar que as sociedades cooperativas seguem as atividades econômicas predominantes no estado de MS e também as necessidades de seus cooperados. Características presentes na formação - justificativa econômica - e desenho organizacional – governança - das sociedades cooperativas, conforme modelo teórico apresentado por Cook e Burrell (2009) e estudo do autor Hansmann (1996). Para continuidade do estudo, buscou no próximo tópico levantar as informações cadastrais das cooperativas no órgão de representação institucional deste setor no estado de MS.

#### 4.1.3 Relação de cooperativas com registro na OCB/MS

Portanto, em complemento, buscaram-se os dados relativos ao registro das sociedades cooperativas na Organização das Cooperativas Brasileiras no estado de Mato Grosso do Sul (OCB/MS). A base de dados fornecida pelo órgão, recebida via e-mail de Fabricio Soares Rodrigues, Coordenador de Monitoramento da OCB/MS, em 09 de maio de 2023, continha as informações de registro de 117 cooperativas no estado. Observa-se que há uma diferença em comparação aos 743 CNPJ registrados na RFB de cooperativas com atividade no estado de MS.

Para melhor entendimento do assunto, recorre-se à Resolução OCB n.º 066/2021, que dispõe sobre procedimentos de orientação e acompanhamento para registro de cooperativas na OCB e as diretrizes sobre regularidade de obrigações. Na qual estabelece no seu artigo 4º. que o registro na OCB é único, nacional e será concedido para funcionamento em toda a área de atuação da cooperativa, prevista em seu estatuto social, ainda no parágrafo 2º, em caso de expansão para outros estados, não será necessário um novo registro na Organização Estadual em que se estabeleceu o posto, agência, unidade ou filial.

Conseqüentemente, conforme norma citada, delimitou-se os CNPJ da base de dados da RFB somente para as cooperativas com sede no estado de MS. Neste banco de dados observa-se a existência das cooperativas com situação cadastral de matriz e filial no estado, na sequência passa-se a elaborar a tabela 4, retirando as cooperativas filiais da amostra. Com a retirada dos 547 CNPJs com descrição de filial e obteve-se assim 196 CNPJ de cooperativas ativas [matriz] na base de dados da RFB de 12 de janeiro de 2023.

**Tabela 4 – Cooperativas CNPJ Matriz em MS - Região e Ramo – 12 de janeiro de 2023**

<b>Estado de MS</b>	<b>Cooperativas por Ramo de Atividade</b>								
<b>Região e Cidade - Matriz</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>BOLSÃO</b>	<b>14</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>11,73%</b>
Água Clara				1				1	0,51%
Aparecida do Taboado				1				1	0,51%
Brasilândia	1							1	0,51%
Cassilândia	1							1	0,51%
Chapadão do Sul	2						1	3	1,53%
Inocência	1							1	0,51%
Paraíso das Águas	3					1		4	2,04%
Paranaíba	2							2	1,02%
Santa Rita do Pardo	1							1	0,51%
Três Lagoas	3				1	2	2	8	4,08%
<b>CAMPO GRANDE</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>71</b>	<b>36,22%</b>
Bandeirantes	2							2	1,02%
Campo Grande	8	2	5	6	11	11	9	52	26,53%



Corguinho	1							1	0,51%
Dois Irmãos do Buriti	1							1	0,51%
Jaraguari	2							2	1,02%
Nova Alvorada do Sul						1		1	0,51%
Ribas do Rio Pardo	2					1	1	4	2,04%
Sidrolândia	3						1	4	2,04%
Terenos	4							4	2,04%
<b>CONE-SUL</b>	<b>9</b>					<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>6,12%</b>
Iguatemi						1		1	0,51%
Itaquiraí	3							3	1,53%
Juti	1							1	0,51%
Mundo Novo	2							2	1,02%
Naviraí	3					1	1	5	2,55%
<b>GRANDE DOURADOS</b>	<b>10</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>12,76%</b>
Caarapó	1							1	0,51%
Dourados	7		3	2	2	3	3	20	10,20%
Glória de Dourados	1							1	0,51%
Maracaju	1		1		1			3	1,53%
<b>LESTE</b>	<b>10</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>9,18%</b>
Anaurilândia							2	2	1,02%
Angélica							1	1	0,51%
Bataguassu	1							1	0,51%
Batayporã						1	1	2	1,02%
Ivinhema	2						1	3	1,53%
Nova Andradina	6	1					1	8	4,08%
Novo Horizonte do Sul	1							1	0,51%
<b>NORTE</b>	<b>12</b>		<b>1</b>			<b>5</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>9,69%</b>
Alcinópolis						1		1	0,51%

Camapuã	1							1	0,51%
Costa Rica	2					2		4	2,04%
Coxim	1							1	0,51%
Figueirão						1		1	0,51%
Rio Verde de MT	1							1	0,51%
São Gabriel Do Oeste	5		1			1	1	8	4,08%
Sonora	2							2	1,02%
<b>PANTANAL</b>	<b>3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>7</b>	<b>3,57%</b>
Anastácio	2							2	1,02%
Aquidauana				1	1			2	1,02%
Corumbá	1				1	1		3	1,53%
<b>SUDOESTE</b>	<b>5</b>					<b>2</b>		<b>7</b>	<b>3,57%</b>
Bodoquena	1							1	0,51%
Bonito						1		1	0,51%
Caracol	1							1	0,51%
Guia Lopes da Laguna	1							1	0,51%
Jardim	1							1	0,51%
Porto Murtinho	1					1		2	1,02%
<b>SUL-FRONTEIRA</b>	<b>10</b>					<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>7,14%</b>
Amambai	1					2		3	1,53%
Aral Moreira	1							1	0,51%
Ponta Porã	8						1	9	4,59%
Sete Quedas						1		1	0,51%
<b>Total Geral</b>	<b>96</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>
<b>Representação</b>	<b>48,98%</b>	<b>1,53%</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,61%</b>	<b>8,67%</b>	<b>16,84%</b>	<b>13,27%</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaboração própria – Dados da RFB.

Observando-se a relação de CNPJ matriz/sede conforme base da RFB, das cooperativas no estado de MS, conforme os ramos de atividade definido em resolução da OCB, tem-se que:

- a) o agropecuário possui 96 cooperativas, 48,98% do total;
- b) de consumo possuem 3 cooperativas, 1,53% do total;
- c) de crédito possuem 10 cooperativas, 5,10% do total;
- d) de infraestrutura possuem 11 cooperativas, 5,61% do total;
- e) de saúde possuem 17 cooperativas, 8,67% do total;
- f) de trabalho, produção de bens e serviços possuem 33 cooperativas, 16,84% do total;
- g) de transporte possuem 26 cooperativas, 13,27% do total.

Assim, dos 79 municípios de MS, observa-se que 56 (70,89%) destes tem registrado pelo menos uma sede de cooperativa (CNPJ-matriz) e, portanto, os municípios de Antônio João, Bela Vista, Coronel Sapucaia, Deodápolis, Douradina, Eldorado, Fátima do Sul, Itaporã, Japorã, Jateí, Ladário, Laguna Carapã, Miranda, Nioaque, Paranhos, Pedro Gomes, Rio Brillhante, Rio Negro, Rochedo, Selviria, Taquarussu, Tacurú e Vicentina que não possuem sede ativas desse arranjo econômico em sua base territorial segundo os dados da RFB (12/01/2023).

Todas as 9 regiões do estado têm cooperativas registradas como Matriz (sede) e estão em situação de atividade no cadastro da RFB, pela ordem as regiões de **CAMPO GRANDE** 71 (36,22%), **GRANDE DOURADOS** 25 (12,76%), **BOLSÃO** 23 (11,73%), **NORTE** 19 (9,69%), **LESTE** 18 (9,18%), **SUL-FRONTEIRA** 14 (7,14%), **CONE-SUL** 12 (6,12%), **SUDOESTE** e **PANTANAL** com 7 (3,57%). Neste recorde, destacam-se os municípios com mais cooperativas (CNPJ ativo - Matriz/Sede): **Campo Grande** com 52 (26,53%), **Sidrolândia, Ribas do Rio Pardo e Terenos** com 4 (2,04%), ambos da região de CAMPO GRANDE; **Dourados** 20 (10,20%) da região da GRANDE DOURADOS; **Três Lagoas** com 8 (4,08%) e **Paraíso das Águas** com 4 (2,04%), ambos da região do BOLSÃO; **São Gabriel do Oeste** com 8 (4,08%) e **Costa Rica** com 4 (2,04%) ambos da região NORTE; **Nova Andradina** com 8 (4,08%) da região LESTE; **Ponta Porã** com 9 (4,59%) da região SUL-FRONTEIRA; e **Naviraí** com 5 (2,55%) da região CONE-SUL, que somados representam 66,33% das 196 cooperativas (matriz/sede) com CNPJ ativo. Destaca-se o município de Campo Grande (capital de MS), o único com cooperativas classificadas nos 7 (sete) ramos de atividades previstos pela resolução da OCB.

Agrupando essas cooperativas nas regiões de planejamento do Governo de MS e segregado pelos ramos definidos pela OCB, demonstra que 48,98% delas pertencem ao ramo do Agropecuário, sendo o ramo mais representativo, seguido do ramo de trabalho, produção de bens e serviços 16,84% do total. Essa maior representatividade das cooperativas no Agropecuário já era esperada não só pela importância do setor no estado de MS, mas também pelo fato de que estudos sobre a formação de cooperativas apontam esse setor como altamente favorável. A região de CAMPO GRANDE com maior representativa de cooperativas 36,22%, seguido pela região da GRANDE DOURADOS com 12,76%, de certa forma esperado, pois concentram a maior quantidade de da população economicamente ativa, de empresas e de produtores do estado. Destaca-se o município de Campo Grande (capital de MS) com a maior quantidade de cooperativas 26,53% e depois tem-se o município de Dourados 10,20%, nestes concentram-se as maiores populações economicamente ativa no estado segundo o IBGE.

Como relatado e observado existe uma discrepância na quantidade de cooperativas matriz/sede no estado de MS, comparando as bases da RFB (196) e da OCB/MS (117), percebe-se uma diferença de 79 cooperativas com CNPJ ativo e sem registro no órgão de representação das cooperativas que a partir deste momento serão analisadas e as descobertas descritas para compreensão do fenômeno. Esta discrepância passa-se a detalhar a partir deste momento, contudo, antes buscou-se entender a classificação das cooperativas com base no registro da OCB, efetuar posteriormente a comparação e identificação desta diferença.

Além dos dados da Receita Federal, conforme prevê a legislação, buscaram-se informações da OCB sobre as cooperativas para apoiar esta pesquisa, conforme as atribuições destacadas no art. 105, alínea **c) manter registro de todas as sociedades cooperativas** que, para todos os efeitos, integram a OCB. Ainda, no art. 107 da referida lei: "...**As cooperativas são obrigadas**, para seu funcionamento, a registrar-se na OCB ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações..." (grifos nosso). Portanto, com base no banco de dados fornecido pela OCB em 09 de maio de 23), constam em seus registros 117 (cento e dezessete) cooperativas com sede no estado de MS, como se observa na tabela 5.

**Tabela 5** – Cooperativas com registro na OCB/MS - Ramo – 09 de maio de 2023

<b>OCB/MS</b>	<b>Cooperativa por Ramo</b>							
<b>Município - SEDE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Total Geral</b>
Amambaí	2					1		3
Anastácio	1							1
Anaurilândia							2	2
Angélica							1	1
Antônio João	1							1
Aparecida do Taboado				1				1
Aquidauana				1	1			2
Aral Moreira	1							1
Bandeirantes	1							1
Bataguassu	1							1
Batayporã							1	1
Bodoquena	1							1
Bonito						1		1
Caarapó	1							1
Camapuã	1							1
Campo Grande	5		4	2	10	3	7	31
Caracol	1							1
Cassilândia	1							1
Chapadão do Sul	3						1	4
Corumbá					1	1	1	3
Costa Rica	1					1		2
Dois Irmãos do Buriti	1							1
Dourados	3		3	2	2		3	13
Glória de Dourados	1							1
Guia Lopes da Laguna	1							1
Inocência	1							1
Itaquiraí	1							1
Ivinhema	1						1	2
Jaraguari	1							1
Maracaju	1		1				1	3
Mundo Novo	2							2
Naviraí	2							2
Nova Andradina	2	1					2	5
Paraíso das Águas	1							1

Paranaíba	1					1		2
Ponta Porã	1						1	2
Ribas do Rio Pardo	1						1	2
Santa Rita do Pardo	1							1
São Gabriel do Oeste	5		1				2	8
Sidrolândia							1	1
Terenos	2							2
Três Lagoas	1				1		2	4
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>117</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados da OCB/MS.

Assim, dos 79 municípios de MS, observa-se que 42 (53,16%) destes tem registrado pelo menos uma sede de cooperativa segundo os dados da OCB/MS de 09 de maio de 2023. Segue a relação das cooperativas no estado de MS, conforme Ramo de atividade definido e comparativo com a base da RFB em 12 de janeiro 2023:

- a) o agropecuário possui 51 cooperativas, 43,59% do total (base RFB = 96);
- b) de consumo possuem 1 cooperativa, 0,85% do total (base RFB = 3) ;
- c) de crédito possuem 9 cooperativas, 7,69% do total (base RFB = 10);
- d) de infraestrutura possuem 6 cooperativas, 5,13% do total (base RFB = 11);
- e) de saúde possuem 15 cooperativas, 12,82% do total (base RFB = 17);
- f) de trabalho, produção de bens e serviços possuem 8 cooperativas, 6,84% do total (base RFB = 33);
- g) de transporte possuem 27 cooperativas, 23,08% do total (base RFB = 26).

Desta base de dados na OCB/MS, percebe-se que existem classificações realizadas quanto ao registro no órgão de representação, definidas conforme resolução OCB n.º 066/2021, que em seu artigo 5º. que menciona que, após concedido o registro, a situação registral de cada cooperativa qualificada da seguinte forma: a) Registro REGULAR; b) Registro, IRREGULAR; c) Registro CANCELADO, as quais se detalham nas tabelas 6, 7 e 8:

- a) Identificam-se 15 (quinze) cooperativas cujo registro está classificado como IRREGULAR. Esta classificação acontece quando a cooperativa descumpre obrigações previstas na legislação específica que lhe é aplicável, nos estatutos sociais e normativos internos da OCB e/ou das Organizações Estaduais, inclusive na hipótese em que o descumprimento decorra de paralisação ou encerramento de suas atividades, sem que tenham sido realizados os procedimentos legais para liquidação da sociedade.

Por isso, deverá ser devidamente motivada, com indicação de um ou mais dos seguintes motivos de irregularidade: inadimplência financeira, inadimplência legal e/ou documental ou falta de operação por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias;

**Tabela 6** – Cooperativas com registro IRREGULAR na OCB/MS - Ramo – 09 de maio de 2023

OCB - Registro	Cooperativa por Ramo				
	A	E	F	G	Total Geral
Anaurilândia				1	1
Aquidauana		1			1
Campo Grande		2	1	1	4
Costa Rica			1		1
Dois Irmãos do Buriti	1				1
Itaquiraí	1				1
Mundo Novo	1				1
Ponta Porã	1			1	2
São Gabriel do Oeste	1				1
Sidrolândia				1	1
Terenos	1				1
<b>Total Geral</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados da OCB/MS.

- b) Identificam-se 33 (trinta e três) cooperativas cujo registro está classificado como IRREGULAR-SUSPENSO. Esta classificação é similar à prevista para o registro irregular. Será considerado suspenso o registro da cooperativa que permanecer classificado como irregular por mais de 2 anos. Nesta hipótese, a cooperativa irregular deverá ser notificada com 90 (noventa) dias de antecedência da suspensão do registro, comunicando que, se não sanadas as irregularidades dentro do respectivo prazo, o registro será suspenso. A suspensão poderá ser revertida a qualquer tempo mediante o saneamento das irregularidades e/ou inadimplência financeira, legal e/ou documental em que a cooperativa tenha incorrido;

**Tabela 7 – Cooperativas com registro IRREGULAR-SUSPENSO na OCB/MS - Ramo**

<b>OCB - Registro</b>	<b>Cooperativa por Ramo</b>					
<b>Município</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Total Geral</b>
Anastácio	1					1
Anaurilândia					1	1
Bandeirantes	1					1
Bataguassu	1					1
Bodoquena	1					1
Bonito				1		1
Campo Grande		1	1	2		4
Caracol	1					1
Cassilândia	1					1
Chapadão do Sul	1				1	2
Corumbá				1	1	2
Costa Rica	1					1
Dourados	2				1	3
Glória de Dourados	1					1
Guia Lopes da Laguna	1					1
Inocência	1					1
Ivinhema	1				1	2
Mundo Novo	1					1
Naviraí	1					1
Nova Andradina	1					1
Paranaíba				1		1
Ribas do Rio Pardo	1				1	2
Santa Rita do Pardo	1					1
São Gabriel do Oeste	1					1
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>33</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados da OCB/MS.

- c) Identificam-se 5 (cinco) cooperativas cujo registro está classificado como CANCELADO. Esta classificação acontece quando ocorre a hipótese de dissolução, com regular processo de liquidação, ou nos casos de fusão/incorporação entre cooperativas, tendo as atas de encerramento dos respectivos procedimentos sido devidamente arquivadas na Junta Comercial competente. O registro também poderá ser considerado cancelado quando por informação extraída da base da Receita Federal do Brasil ou dos respectivos órgãos reguladores permitirem a conclusão inequívoca de



que os procedimentos legais de encerramento das atividades da cooperativa foram devidamente cumpridos.

**Tabela 8 – Cooperativas com registro CANCELADO na OCB/MS - Ramo**

<b>OCB - Registro</b>	<b>Cooperativa por Ramo</b>			
<b>Município</b>	<b>AGROPECUÁRIO</b>	<b>SAÚDE</b>	<b>TRANSPORTE</b>	<b>Total Geral</b>
Amambaí	1			1
Campo Grande	1	1	1	3
São Gabriel do Oeste			1	1
<b>Total Geral</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados da OCB/MS.

Portanto, identificam-se 64 (sessenta e quatro) cooperativas com sede no estado e com o registro REGULAR perante a OCB/MS, significando que a cooperativa está em atividade e com o registro previsto na Lei 5.764/76, conforme tabela 9.

**Tabela 9** – Cooperativas com registro REGULAR na OCB/MS - Ramo

<b>OCB - Registro</b>	<b>Cooperativa por Ramo</b>							
<b>Município</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Total Geral</b>
Amambaí	1					1		2
Angélica							1	1
Antônio João	1							1
Aparecida do Taboado				1				1
Aquidauana				1				1
Aral Moreira	1							1
Batayporã							1	1
Caarapó	1							1
Camapuã	1							1
Campo Grande	4		4	1	6		5	20
Chapadão do Sul	2							2
Corumbá					1			1
Dourados	1		3	2	2		2	10
Jaraguari	1							1
Maracaju	1		1				1	3
Naviraí	1							1
Nova Andradina	1	1					2	4
Paraíso das Águas	1							1
Paranaíba	1							1
São Gabriel do Oeste	3		1				1	5
Terenos	1							1
Três Lagoas	1				1		2	4
<b>Total Geral</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>64</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados da OCB/MS.

Percebe-se que as cooperativas classificadas pela OCB no ramo de agropecuárias, representam uma população importante neste arranjo econômico, na participação no PIB e geração de riqueza do estado de MS. Observando as Cooperativas com CNPJ Matriz (Tabela 04), fonte RFB 12/01/2023, no montante de 96 (noventa e seis) em MS, quando observado na base de dados de cooperativa registradas na OCB/MS, (Tabela 05 de 09/05/2023), tem-se 51 (cinquenta e uma) e destas somente 23 (vinte e três), ou seja, 23,96% das cooperativas estão com o registro REGULAR na OCB/MS (Tabela 08 de 09/05/2023). Entende-se relevante a investigação pelo pesquisador deste fenômeno levantando em consideração os propósitos e as características institucionais, com base na fundamentação das teorias das fases de ciclo de

vida destas organizações e nos conceitos da teoria do custo de institucionalização. Para isso, na sequência busca-se consolidar estes dois bancos de dados e descrever as descobertas analisadas e identificadas.

#### 4.1.4. Consolidação das bases de dados RFB e OCB/MS

A partir deste momento, passa-se a utilizar o banco de dados consolidado (RFB e OCB/MS) e descrever as descobertas e situações identificadas. Primeira etapa de tratamento nestes dados se refere à data em que foram coletadas cada base. Na RFB têm-se cooperativas cadastradas até o dia 12/01/2023 e na base da OCB/MS têm-se cooperativas com registro até o dia 09/05/2023. Para solucionar este ponto, buscou-se identificar neste lapso de tempo possíveis cooperativas ausentes ou novas em ambas as bases. Foram identificadas 4 (quatro) cooperativas com registro REGULAR na base da OCB/MS, uma do ramo agropecuário e três do ramo transporte, com o cadastro do CNPJ ocorrido nos dias 30/01, 01, 02 e 28/02/2023, respectivamente. Na consulta à base na RFB consta que todos os CNPJ dessas cooperativas estão com situação ativa, devida à relevância para a pesquisa, e foram incluídos na base de dados consolidada, totalizando o montante de 200 (duzentas) cooperativas com CNPJ ativo. Com isso, elimina-se a questão temporal da base de dados.

Segunda etapa de tratamento destes dados para consolidação se refere a identificar cooperativas com registro diferente de REGULAR na OCB/MS e com situação diferente de ativa no seu CNPJ, o que perante a RFB estaria irregular. Foram identificadas 12 (doze) cooperativas na base da OCB/MS, destas sete constam com registro IRREGULAR-SUSPENSA e cinco constam com registro de CANCELADA. Com relação ao ramo de atividade estavam classificadas 4 (quatro) como Agropecuária, 1 (uma) como Saúde, 4 (quatro) como Trabalho, Produção de Bens e Serviços e 3 (três) como Transporte. Como estão com os CNPJ diferente de situação Ativa na RFB e, também, com registro diferente de regular na OCB/MS, pela relevância na pesquisa optou-se por retirar da base de dados da OCB/MS estas cooperativas, resultando num montante de 105 (cento e cinco) cooperativas registradas naquela instituição na data-base de 09/05/2023. Com isso, elimina-se a questão de dados diferentes de "regular" na base de dados consolidado, que serão detalhadas na sequência.

Como se pode observar, existe uma diferença de 95 (noventa) entre as cooperativas com CNPJ Ativo na RFB (200) e aquelas com registro na OCB/MS (105), as quais

classificam-se como "Sem Registro" para fins deste estudo. Com isso, agrupar estes grupos e transcrever as descobertas e possíveis motivos desse fenômeno.

Na tabela 10, apresenta-se os dados consolidados das 200 (duzentas) cooperativas, por Ramo, Região e Município de MS:

**Tabela 10 – Cooperativas no MS - Consolidação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023**

Cooperativa - Matriz/Sede	Ramo de Atividade - Data-Base 2023 (RFB + OCB MS)								
	A	B	C	D	E	F	G	Total Geral	%
<b>Bolsão</b>	<b>14</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>11,50%</b>
Água Clara				1				1	0,50%
Aparecida do Taboado				1				1	0,50%
Brasilândia	1							1	0,50%
Cassilândia	1							1	0,50%
Chapadão do Sul	2						1	3	1,50%
Inocência	1							1	0,50%
Paraíso das Águas	3					1		4	2,00%
Paranaíba	2							2	1,00%
Santa Rita do Pardo	1							1	0,50%
Três Lagoas	3				1	2	2	8	4,00%
<b>Campo Grande</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>73</b>	<b>36,50%</b>
Bandeirantes	2							2	1,00%
Campo Grande	9	2	5	6	11	11	10	54	27,00%
Corguinho	1							1	0,50%
Dois Irmãos do Buriti	1							1	0,50%
Jaraguari	2							2	1,00%
Nova Alvorada do Sul						1		1	0,50%
Ribas do Rio Pardo	2					1	1	4	2,00%
Sidrolândia	3						1	4	2,00%
Terenos	4							4	2,00%
<b>Cone-Sul</b>	<b>9</b>					<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>6,00%</b>
Iguatemi						1		1	0,50%
Itaquiraí	3							3	1,50%
Juti	1							1	0,50%
Mundo Novo	2							2	1,00%
Naviraí	3					1	1	5	2,50%
<b>Grande Dourados</b>	<b>10</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>13,00%</b>
Caarapó	1							1	0,50%

Dourados	7		3	2	2	3	3	20	10,00%
Glória de Dourados	1							1	0,50%
Maracaju	1		1		1		1	4	2,00%
<b>Leste</b>	<b>10</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>9,50%</b>
Anaurilândia							2	2	1,00%
Angélica							1	1	0,50%
Bataguassu	1							1	0,50%
Batayporã						1	1	2	1,00%
Ivinhema	2						1	3	1,50%
Nova Andradina	6	1					2	9	4,50%
Novo Horizonte do Sul	1							1	0,50%
<b>Norte</b>	<b>12</b>		<b>1</b>			<b>5</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>9,50%</b>
Alcinópolis						1		1	0,50%
Camapuã	1							1	0,50%
Costa Rica	2					2		4	2,00%
Coxim	1							1	0,50%
Figueirão						1		1	0,50%
Rio Verde de MT	1							1	0,50%
São Gabriel do Oeste	5		1			1	1	8	4,00%
Sonora	2							2	1,00%
<b>Pantanal</b>	<b>3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>7</b>	<b>3,50%</b>
Anastácio	2							2	1,00%
Aquidauana				1	1			2	1,00%
Corumbá	1				1	1		3	1,50%
<b>Sudoeste</b>	<b>5</b>					<b>2</b>		<b>7</b>	<b>3,50%</b>
Bodoquena	1							1	0,50%
Bonito						1		1	0,50%
Caracol	1							1	0,50%
Guia Lopes da Laguna	1							1	0,50%
Jardim	1							1	0,50%
Porto Murtinho	1					1		2	1,00%
<b>Sul-Fronteira</b>	<b>10</b>					<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>7,00%</b>
Amambai	1					2		3	1,50%
Aral Moreira	1							1	0,50%
Ponta Porã	8						1	9	4,50%
Sete Quedas						1		1	0,50%
<b>Total Geral</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Representação	48,50%	1,50%	5,00%	5,50%	8,50%	16,50%	14,50%	100%	
---------------	--------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	------	--

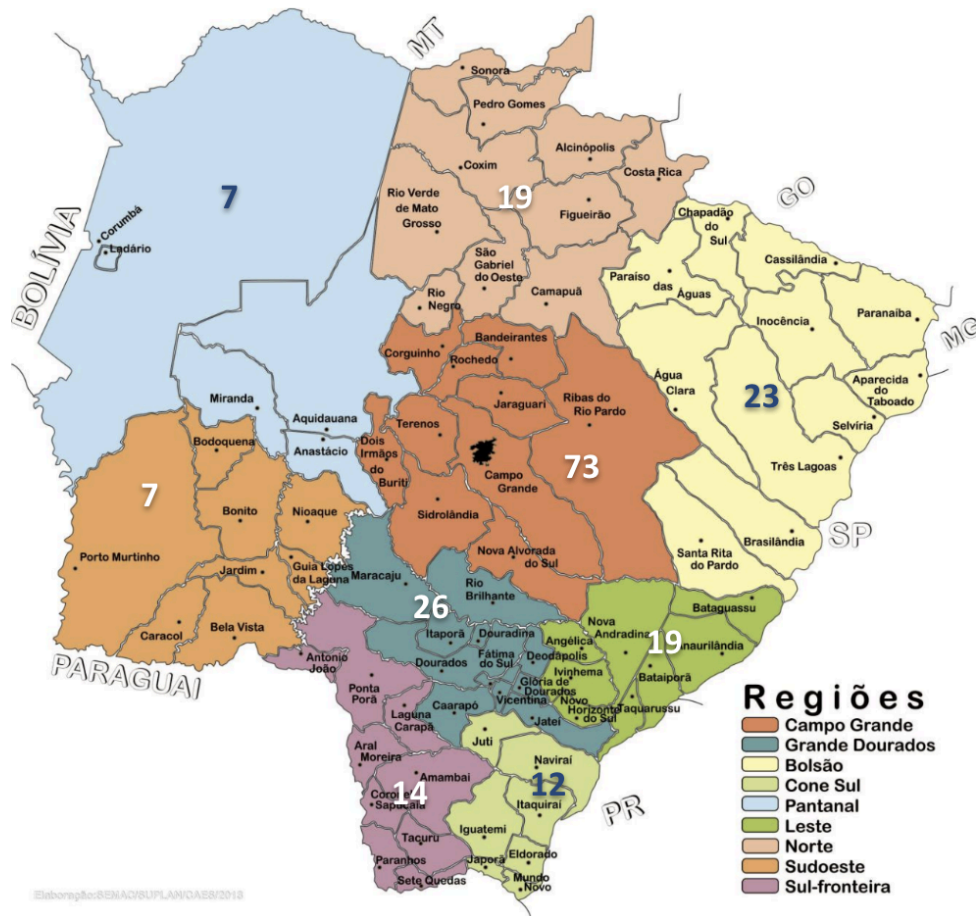
Fonte: Elaboração própria – Dados Consolidados da RFB e OCB/MS.

Observa-se na relação das Cooperativas do estado de MS, conforme Ramo de atividade definido em resolução da OCB, a seguinte segregação:

- h) o agropecuário possui 97 cooperativas, 48,50% do total;
- i) de consumo possuem 3 cooperativas, 1,50% do total;
- j) de crédito possuem 10 cooperativas, 5,00% do total;
- k) de infraestrutura possuem 11 cooperativas, 5,50% do total;
- l) de saúde possuem 17 cooperativas, 8,50% do total;
- m) de trabalho, produção de bens e serviços possuem 33 cooperativas, 16,50% do total;
- n) de transporte possuem 29 cooperativas, 14,50% do total.

Destacam-se as seguintes informações na tabela 10, que dos 79 municípios de MS, 56 (70,89%) destes continuam com registro de pelo menos uma sede de cooperativa (CNPJ-matriz). Ainda, da mesma forma, continuam todas as 9 regiões do estado representadas em seu território com cooperativas de todos os ramos de atividade, com destaque as regiões de **CAMPO GRANDE** 73 (36,50%) e **GRANDE DOURADOS** 26 (13,00%). Neste recorde, destacam-se os municípios com mais cooperativas: **Campo Grande** com 54 (27,00%); **Dourados** 20 (10,00%); **Nova Andradina** e **Ponta Porã** com 9 (4,50%); **Três Lagoas** e **São Gabriel do Oeste** com 8 (4,00%), que somados representam 54,00% das 200 (duzentas) cooperativas (matriz/sede) em situação de atividade no estado de MS, conforme visualização da figura 10.

**Figura 10** - Mapa do estado de MS e quantidades cooperativas nas 9 regiões



Fonte: Estudo de dimensão territorial do estado – Governo de MS – 2015 e elaboração própria

A partir destas informações, buscou-se classificar cada cooperativa conforme sua formalização institucional e situação fiscal dos seus cadastros. Quanto ao seu CNPJ na RFB, pode-se ter a classificação Ativa (A) e perante a OCB/MS a classificação Regular (R), irregular (I), Irregular-Suspenso (IS) e Sem Registro (SR). Com esta definição, obter-se as seguintes informações e descreve-se as descobertas na tabela 11.

**Tabela 11** – Situação Cadastral - Consolidação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023

Cooperativas	Ramo de Atividade e Situação Cadastral - Dados Consolidados - Data-base (09/05/2023)							
	A	B	C	D	E	F	G	Total Geral
<b>Região - Situação Cadastral</b>								
<b>BOLSÃO</b>	14			2	1	3	3	23
(A) - (IS)	4						1	5

(A) - (R)	5			1	1		2	9
(A) - (SR)	5			1		3		9
<b>CAMPO GRANDE</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>73</b>
(A) - (I)	2				2	1	2	7
(A) - (IS)	2			1	1	1	1	6
(A) - (R)	6		4	1	6		5	22
(SR)	14	2	1	4	2	11	4	38
<b>CONE-SUL</b>	<b>9</b>					<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
(A) - (I)	2							2
(A) - (IS)	1							1
(A) - (R)	1							1
(A) - (SR)	5					2	1	8
<b>GRANDE DOURADOS</b>	<b>10</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>26</b>
(A) - (IS)	3						1	4
(A) - (R)	3		4	2	2		3	14
(A) - (SR)	4				1	3		8
<b>LESTE</b>	<b>10</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>7</b>	<b>19</b>
(A) - (I)							1	1
(A) - (IS)	3						2	5
(A) - (R)	1	1					4	6
(A) - (SR)	6					1		7
<b>NORTE</b>	<b>12</b>		<b>1</b>			<b>5</b>	<b>1</b>	<b>19</b>
(A) - (I)	1					1		2
(A) - (IS)	2							2
(A) - (R)	4		1				1	6
(A) - (SR)	5					4		9
<b>PANTANAL</b>	<b>3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
(A) - (I)					1			1
(A) - (IS)	1							1



(A) - ( R )				1	1			2
(A) - ( SR )	2					1		3
<b>SUDOESTE</b>	<b>5</b>					<b>2</b>		<b>7</b>
(A) - ( IS )	2							2
(A) - ( SR )	3					2		5
<b>SUL-FRONTEIRA</b>	<b>10</b>					<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
(A) - ( I )	1						1	2
(A) - ( R )	3					1		4
(A) - ( SR )	6					2		8
<b>Total Geral</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>200</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados Consolidados da RFB e OCB/MS.

Nesta tabela 11, no recorte das 200 cooperativas observa-se que: a) 95 (noventa e cinco) com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação está Sem Registro (A) - (SR); b) 64 (sessenta e quatro) com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação Regular (A) - (R); c) 26 (vinte e seis) com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação em Irregular-Suspensão (A) - (IS); d) 15 (quinze) com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação em Irregular (A) - (I). Demonstrando uma importante característica da população das cooperativas com sede no estado de MS, como estão a atualização do cadastro nacional no órgão de representação deste setor.

Ressalta-se que das 95 cooperativas com situação do CNPJ Ativo e Sem Registro na OCB/MS (SR), 22 (vinte e duas) foram formadas antes da Lei nº 2.830 de 12/05/2004 e 73 (setenta e três) foram depois da referida legislação estadual, demonstrando que mesmo com a regra estabelecida no estado, ainda existe a possibilidade de formação de cooperativas e não registro/cadastro na organização estadual. Demonstrando assim que existem características de institucionalização nestas organizações que direcionam estrategicamente ficar sem o registro na OCB/MS, infere-se que este fenômeno pode fornecer uma questão de pesquisa relevante para outros estudos subsequentes e identificar o motivo deste fato.

Para esta pesquisa parece que são informações importantes na avaliação dos dados, contudo, na continuidade do estudo delimita-se a população de investigação das cooperativas de MS classificadas no Ramo Agropecuário. Justifica-se primeiro pela matriz econômica

estadual e, também, pela sua representativa na quantidade de cooperativas com registro no estado de MS. Na sequência com esta delimitação da população buscou-se identificar as atividades para amostra e continuidade do estudo.

#### **4.2. Identificação das Cooperativas Agroindustriais**

A partir deste tópico, o foco da pesquisa serão as cooperativas do Ramo Agropecuário, identificando que totalizam 97 (noventa e sete) com sede no território do estado de MS e agrupadas nas regiões econômicas.

Por isso, buscou-se identificar aquelas com atividades agroindustriais, delimitando assim a amostra para estudo, e descrevendo o fenômeno que foi observado, relacionado às características de institucionalização e nos propósitos estabelecidos nesta pesquisa. Percebe-se que as cooperativas possuem CNPJ ativo na RFB e, contudo, a maioria destas (51,55%) está sem registro na OCB/MS.

Para detalhar esta situação buscou-se com base na amostra de 97 (noventa e sete) cooperativas identificar a situação cadastral no órgão de representação estadual deste setor, conforme a tabela 12:

**Tabela 12 – Ramo Agropecuário - Situação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023**

<b>Cooperativas Sede - MS</b>	<b>Ramo Agropecuário - Situação</b>					
<b>Região - Município</b>	<b>( A ) - ( I )</b>	<b>( A ) - ( IS )</b>	<b>( A ) - ( R )</b>	<b>( A ) - ( SR )</b>	<b>Total Geral</b>	<b>%</b>
<b>Bolsão</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>14,43%</b>
Brasilândia				1	1	1,03%
Cassilândia		1			1	1,03%
Chapadão do Sul		1	1		2	2,06%
Inocência		1			1	1,03%
Paraiso das Águas			2	1	3	3,09%
Paranaíba			1	1	2	2,06%
Santa Rita do Pardo		1			1	1,03%
Três Lagoas			1	2	3	3,09%
<b>Campo Grande</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>24,74%</b>
Bandeirantes		1		1	2	2,06%
Campo Grande			3	6	9	9,28%
Corguinho				1	1	1,03%
Dois Irmãos do Buriti	1				1	1,03%
Jaraguari			1	1	2	2,06%
Ribas do Rio Pardo		1		1	2	2,06%
Sidrolândia				3	3	3,09%
Terenos	1		2	1	4	4,12%
<b>Cone-Sul</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9,28%</b>
Itaquiraí	1			2	3	3,09%
Juti				1	1	1,03%
Mundo Novo	1	1			2	2,06%
Naviraí			1	2	3	3,09%
<b>Grande Dourados</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>10,31%</b>
Caarapó			1		1	1,03%
Dourados		2	1	4	7	7,22%
Glória de Dourados		1			1	1,03%
Maracaju			1		1	1,03%
<b>Leste</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10,31%</b>
Bataguassu		1			1	1,03%
Ivinhema		1		1	2	2,06%
Nova Andradina		1	1	4	6	6,19%
Novo Horizonte do Sul				1	1	1,03%
<b>Norte</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>12,37%</b>

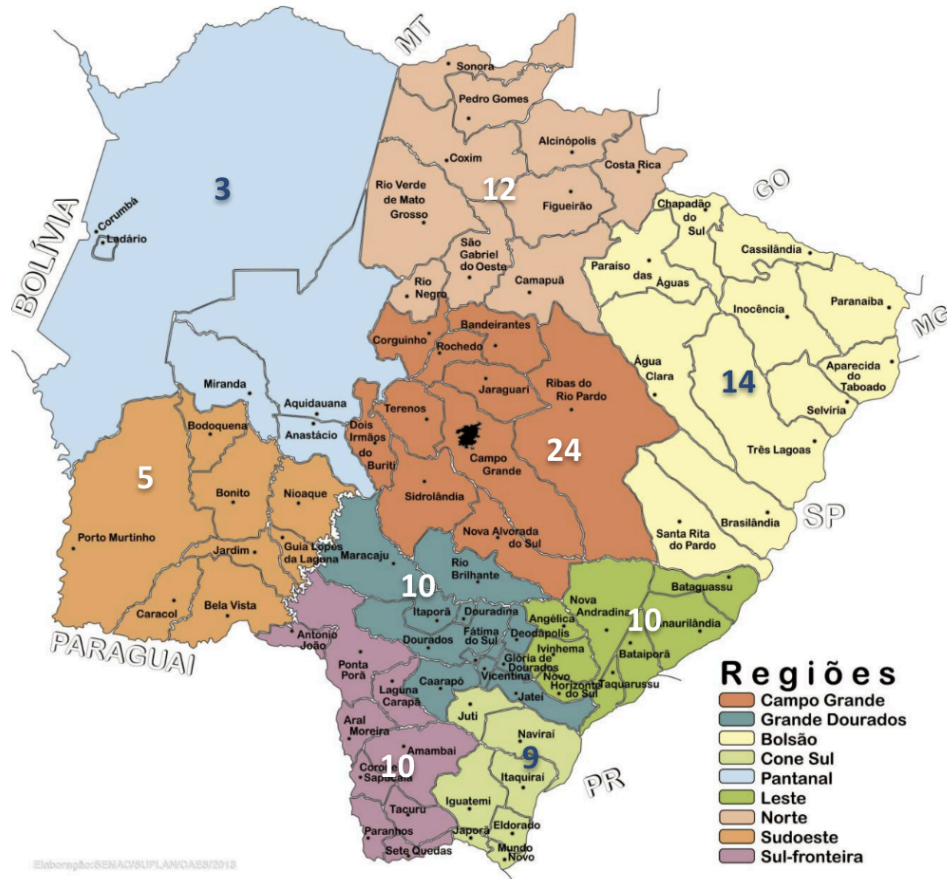
Camapuã			1		1	1,03%
Costa Rica		1		1	2	2,06%
Coxim				1	1	1,03%
Rio Verde de MT				1	1	1,03%
São Gabriel Do Oeste	1	1	3		5	5,15%
Sonora				2	2	2,06%
<b>Pantanal</b>		<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3,09%</b>
Anastácio		1		1	2	2,06%
Corumbá				1	1	1,03%
<b>Sudoeste</b>		<b>2</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5,15%</b>
Bodoquena				1	1	1,03%
Caracol		1			1	1,03%
Guia Lopes da Laguna		1			1	1,03%
Jardim				1	1	1,03%
Porto Murtinho				1	1	1,03%
<b>Sul-Fronteira</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10,31%</b>
Amambai			1		1	1,03%
Aral Moreira			1		1	1,03%
Ponta Porã	1		1	6	8	8,25%
<b>Total Geral</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>97</b>	<b>100,00%</b>
<b>Representação</b>	<b>6,19%</b>	<b>18,56%</b>	<b>23,71%</b>	<b>51,55%</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaboração própria – Dados Consolidados da RFB e OCB/MS.

Neste recorde das 97 cooperativas do Ramo Agropecuário com sede no estado de MS, observa-se que: a) 50 (cinquenta) estão com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação está Sem Registro (A) - (SR); b) 23 (vinte e três) estão com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação Regular (A) - (R); c) 18 (dezoito) estão com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação em Irregular-Suspensão (A) - (IS); d) 6 (seis) estão com seu CNPJ na RFB em situação Ativa e perante a OCB/MS a classificação em Irregular (A) - (I). Demonstrando que mesmo com cadastro na OCB/MS, ainda se tem cooperativas com falhas nas atualizações de informações cadastrais. Contudo, para a continuidade do estudo retira-se da população as cooperativas de MS classificadas na OCB/MS em situação de Irregular-Suspensão e Irregular, justifica-se pela necessidade de investigar aquelas em situação ativa em suas atividades e/ou regular perante a órgão de representação das cooperativas no estado por isso tem-se uma população de 73

cooperativas nesta situação para fins da pesquisa proposta. Na figura 11, visualiza-se a distribuição por região das 97 cooperativas do ramo agropecuário.

**Figura 11** - Mapa do MS com as 97 cooperativas ramo agropecuário nas 9 regiões



Fonte: Estudo de dimensão territorial do estado – Governo de MS – 2015 e elaboração própria

Nota-se que o ramo agropecuário, possui a maior representativa das cooperativas no estado, reflexo da matriz econômica do estado e, observa-se, pela forma de identificação adotada pela OCB, que engloba as atividades:

... **agropecuária**, inclusive de transporte e de saúde relacionadas à venda de insumos aos cooperados, **extrativista**, **agroindustrial**, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de **produção** e os alunos de escolas técnicas de produção rural.... (Resolução OCB n.º 56/2019) (grifos nosso)

Desta população, realizou-se filtro e classificações, delimitou-se como foco da pesquisa as cooperativas classificadas do Ramo Agropecuário, definidos conforme resolução

da OCB. Destas buscou-se agrupá-las com base nos códigos de atividades do CNAE cadastradas no CNPJ da RFB, aquelas com atividade principal ou secundária que encontradas na seção "C" indústrias de transformação, divisão numérica de fabricação que se inicia com 10 até 33, para as quais denominaram-se como Agroindustrial, com CNPJ ativo perante a RFB e com sede (matriz) da cooperativa no estado de MS.

Este agrupamento mostrou-se relevante para delimitar a amostra de pesquisa e resultar no atendimento dos objetivos propostos neste trabalho, por isso, elaborou-se uma classificação para as 73 cooperativas da população, com base nas atividades cadastradas na RFB (CNAE), que foram separadas conforme definições abaixo e descritas na tabela 13:

- a) Agropecuária ( AP ), aquelas com CNAE de cultivo, armazenagem e comercialização da produção da agricultura e da pecuária (proteína e leite);
- b) Extrativista ( EX ), aquelas com CNAE de extração mineral e vegetal;
- c) Agroindustrial ( IND ), aquelas com CNAE principal ou secundários com atividades de fabricação, sendo que a numeração fique entre a sequência de 10 até 33;
- d) Agricultura familiar ( AF ), aquelas identificadas em sua razão social como assentados da reforma agrária ou da agricultura familiar;
- e) Demais ( OU ), aquelas não enquadradas nas características anteriores (apicultura, hortifruticultura, produtos orgânicos).

**Tabela 13 – Ramo Agropecuário - Situação (RFB e OCB MS) - Data-base 2023**

Cooperativas - MS	Ramo Agropecuário											Total Geral
	( A ) - ( R )					( A ) - ( SR )						
Região - Município	AF	AP	IND	OU	Soma	AF	AP	EX	IND	OU	Soma	
<b>Bolsão</b>		3	2		5	2		1	1	1	5	10
Brasilândia										1	1	1
Chapadão do Sul		1			1							1
Paraiso das Águas		1	1		2	1					1	3
Paranaíba		1			1			1			1	2
Três Lagoas			1		1	1			1		2	3
<b>Campo Grande</b>	1	3	2		6	6	3		4	1	14	20
Bandeirantes						1					1	1
Campo Grande		2	1		3	1	2		2	1	6	9
Corguinho							1				1	1
Jaraguari			1		1				1		1	2
Ribas do Rio Pardo									1		1	1

Sidrolândia						3					3	3
Terenos	1	1			2	1					1	3
<b>Cone-Sul</b>			1		1	3	1		1		5	6
Itaquiraí							1		1		2	2
Juti						1					1	1
Naviraí			1		1	2					2	3
<b>Grande Dourados</b>		3			3		3			1	4	7
Caarapó		1			1							1
Dourados		1			1		3			1	4	5
Maracaju		1			1							1
<b>Leste</b>			1		1	3	2		1		6	7
Ivinhema							1				1	1
Nova Andradina			1		1	2	1		1		4	5
Novo Horizonte do Sul						1					1	1
<b>Norte</b>		1	2	1	4	1	3		1		5	9
Camapuã			1		1							1
Costa Rica							1				1	1
Coxim									1		1	1
Rio Verde de MT							1				1	1
São Gabriel do Oeste		1	1	1	3							3
Sonora						1	1				2	2
<b>Pantanal</b>						2					2	2
Anastácio						1					1	1
Corumbá						1					1	1
<b>Sudoeste</b>						1	1		1		3	3
Bodoquena							1				1	1
Jardim						1					1	1
Porto Murtinho									1		1	1
<b>Sul-Fronteira</b>		1	2		3	3			2	1	6	9
Amambai			1		1							1
Aral Moreira		1			1							1
Ponta Porã			1		1	3			2	1	6	7
<b>Total Geral</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>73</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados Consolidados da RFB e OCB/MS.

Observa-se, neste recorte das 73 cooperativas do Ramo Agropecuário com sede no estado de MS, com a classificação conforme as atividades do CNAE descrita anteriormente,

que as cooperativas sem agrupar da seguinte forma: **a) com registro na OCB/MS ( A - R )**, das 23 (vinte e três) destaca-se as agropecuárias (AP) com 11 (onze) que equivale a 47% e as agroindústrias 10 (dez) que equivale a 43%<sup>50</sup>; **b) sem registro ( A - SR )**, das 50 (cinquenta) destaca-se 21 (vinte e um) identificadas como da agricultura familiar/reforma agrária/assentados (AF) que corresponde a 42%, as agropecuárias (AP) com 13 (treze) que equivale a 26% e as agroindústrias 11 (onze) que equivale a 22%. Demonstrando a diversidade de atividades desenvolvidas por esta cooperativas no estado de MS. Contudo, para a continuidade do estudo define a amostra da população das cooperativas com sede e CNPJ ativo no estado, com ou sem registro na OCB/MS, classificadas conforme critérios da OCB no ramo agropecuário e pelo critério de seleção do CNAE aquelas que possuem atividades de fabricação (agroindustrial), que resultam numa amostra de pesquisa de 21 cooperativas, conforme tabela 14:

**Tabela 14 – Ramo Agropecuário (Agroindustrial - CNAE) - Situação (RFB e OCB/MS)**

Cooperativa - Sede MS	Situação Cadastral		
	(A)-(R)	(A)-(SR)	Total
<b>Região e Município - Ramo Agropecuário e CNAE de Fabricação</b>			
<b>BOLSÃO</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Paraiso das Águas</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Coop 169	1		1
<b>Tres Lagoas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Coop 104	1		1
Coop 119		1	1
<b>CAMPO GRANDE</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Campo Grande</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Coop 93		1	1
Coop 157		1	1
Coop 193	1		1
<b>Jaraguari</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Coop 108	1		1
Coop 83		1	1
<b>Ribas do Rio Pardo</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Coop 186		1	1
<b>CONE-SUL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Itaquiraí</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Coop 47		1	1
<b>Naviraí</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Coop 28	1		1
<b>LESTE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>



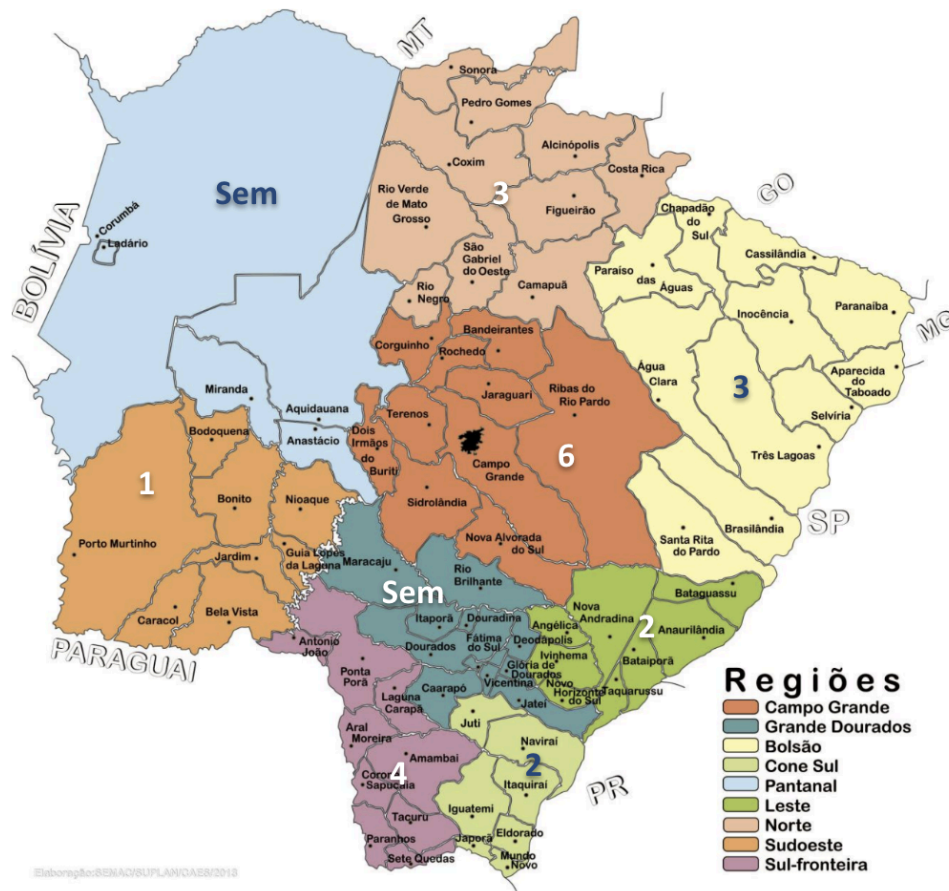
<b>Nova Andradina</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Coop 97	1		1
Coop 176		1	1
<b>NORTE</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Camapuã</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Cooperativa dos Produtores Agropecuaristas de Camapuã e Região - Coop 35	1		1
<b>Coxim</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Coop 165		1	1
<b>São Gabriel Do Oeste</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Coop 197	1		1
<b>SUDOESTE</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Porto Murtinho</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Coop 54		1	1
<b>SUL-FRONTEIRA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Amambai</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Coop 198	1		1
<b>Ponta Porã</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Coop 166		1	1
Coop 63	1		1
Coop 73		1	1
<b>Total Geral</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>21</b>
<b>Representação</b>	<b>47,62%</b>	<b>52,38%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados Consolidados da RFB e OCB/MS.

Com o propósito de preservar o sigilo das cooperativas estudadas em observância à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e à ética na pesquisa acadêmica, os nomes desta foram suprimidos para evitar a sua identificação.

Portanto, tem-se uma amostra de 21 (vinte e uma) cooperativas agroindustriais com seu CNPJ ativo, que representam 10,50% da população de 200 (duzentas) sociedades cooperativas com sede no estado de MS. Observa-se, ainda, com base nos dados da amostra que 11 (onze) destas estão sem registro e 10 (dez) possuem registro na OCB/MS. Pode visualizar as regiões de atuação das cooperativas agroindustriais na figura 12.

**Figura 12** - Mapa do MS com as 21 cooperativas agroindustriais nas 9 regiões



Fonte: Estudo de dimensão territorial do estado – Governo de MS – 2015 e elaboração própria

Percebe-se, ainda, que na amostra tem-se que nas regiões da GRANDE DOURADOS e PANTANAL nenhum registro cooperativo ativo e com estas características descritas anteriormente. Infere-se, principalmente na região da Grande Dourados, que o motivo é pela forte expansão de filiais de cooperativas agroindustriais com sede em outras UF naquela região, nos parece uma relevante questão de pesquisa que pode frutificar em estudos complementares para este setor, com iniciativas estratégicas por parte das cooperativas e no estabelecimento de políticas de fortalecimento do ramo agropecuário no estado de MS.

Na sequência do estudo, com base na amostra delimitada, no próximo tópico consultou-se a base de eventos registrados na Junta Comercial do Estado do Mato Grosso do Sul - JUCEMS e relatando-se as informações descobertas para análise descritiva do estudo.

#### 4.2.1. Consulta Base de dados JUCEMS

Neste tópico, foram observados os registros de eventos na JUCEMS pelas 21 (vinte e uma) cooperativas agroindustriais da amostra selecionada. Neste procedimento de observação dos eventos registrados, buscou-se identificar as reuniões com os cooperados para

deliberação, denominadas de assembleias, principalmente as Atas das assembleias de constituição e das Gerais Ordinárias, denominadas de AGO. Identificando dados para relacionar as características institucionais das cooperativas.

Com base nesta identificação relatar as informações sobre o procedimento de Constituição e os dados econômicos, financeiros e da situação patrimonial nas Prestações de Contas (PC) ocorridas nos últimos 5 (cinco) anos, resultado da consulta na base de dados da JUCEMS<sup>4</sup>, as consultas observaram o procedimento metodológico detalhado na seção 3 desta pesquisa.

Transcrevem-se as informações encontradas, contudo preservando o sigilo das cooperativas estudadas em observância à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e à ética na pesquisa acadêmica, os nomes das mesmas foram alterados para fins da análise dos dados e a relação das características de institucionalização as fases do ciclo de vida destas organizações conforme fundamentação teórica descrita na seção 2 deste trabalho.

Na sequência do estudo, passa-se a apresentar as informações encontradas nesta consulta na base de dados da JUCEMS. Identificou-se que das 21 (vinte e uma) cooperativas agroindustriais, segundo classificação da situação definida neste órgão de registro, 18 (dezoito) delas estavam classificadas como Ativa (A) e 3 (três) em situação de Liquidação/Extinção (LE). Com base no modelo teórico de Cook e Burrell (2009), estas cooperativas entraram, em determinado momento de seu ciclo de vida, na fase denominada de autorreflexão e reconhecimento e, após discussões internas, entraram na fase da Escolha, optando pela Saída (Liquidação/Extinção).

Percebe-se, ainda, que essas cooperativas estão com a situação cadastral na RFB (CNPJ) ativo, contudo, perante a OCB/MS estão sem registro, nos parece que segundo a teoria este fenômeno ocorre quando a justificativa econômica para formação foi baseada na busca pelo menor preço e, em algum momento, houve iniciativas estratégicas que interromperam seu ciclo de vida e entraram em declínio. Infere-se que as decisões tomadas durante o processo de governança (gestão, controle e transparência)

Infere-se que prejudicou o crescimento destas cooperativas, ficando comprometida sua situação econômica, financeira e até patrimonial, onde a melhor alternativa foi a decisão pelo processo de liquidação [saída], segundo Cook e Burrell (2009), que ocorrem na fase denominada de Escolha. Por isso, separam-se estas da amostra neste momento e,

---

<sup>4</sup> Consulta realizada, via site [https://portalservicos.jucems.ms.gov.br/certidaoweb/pesquisaEmpresas.seam?tipoCertidao=inteiro\\_teor](https://portalservicos.jucems.ms.gov.br/certidaoweb/pesquisaEmpresas.seam?tipoCertidao=inteiro_teor). Acesso em 18 de set. de 2023

posteriormente, serão agrupadas novamente para fins desta conclusão do estudo na etapa de identificação do ciclo de vida organizacional.

Portanto, continuando o estudo com estas 18 (dezoito) cooperativas com situação de registro na JUCEMS classificadas como ativa, nesta primeira análise observaram-se os eventos de registro da Ata de Constituição, conforme prevê a Lei do Cooperativismo em seu artigo 14 "A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da Assembleia Geral dos fundadores, constantes da respectiva ata [...]."

A partir desta informação foi possível classificá-las pelo tempo formação, para este cálculo utilizou-se a data de 09 de maio de 2023 [OCB/MS] como referência para encontrar a variável tempo de constituição, assim agrupando-as com as seguintes características: " $\leq 5$ " para cooperativas com até 5 (cinco) anos de existência; " $\leq 10$ " para aquelas entre 5 (cinco) a 10 (dez) anos de existência; " $\leq 20$ " para aquelas entre 10 (dez) a 20 (vinte) anos de existência; " $\leq 30$ " para aquelas entre 20 (vinte) a 30 (trinta) anos de existência; e " $> 30$ " para aquelas com tempo de formação superior a 30 anos. Ver tabela 15 para maiores detalhes.

**Tabela 15** – Cooperativas Ramo Agropecuário - agroindustrial e com Sede MS - Tempo de Constituição Atos Constitutivos - Dados JUCEMS

RFB/OCB-MS	JUCEMS	Tempo Médio	$\leq 5$ anos	$\leq 10$ anos	$\leq 20$ anos	$\leq 30$ anos	$> 30$ anos
(A) - (R)	Ativa	24 anos	01	02	01	03	03
(A) - (SR)	Ativa	10 anos	03	01	04	-	-
<b>Total de Cooperativas = 18</b>			<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observa-se que na amostra de 18 (dezoito) cooperativas agroindustriais com seu CNPJ ativo, tem-se 10 (dez) cooperativas, equivalente a 55,6% da amostra, com situação cadastral Ativa na JUCEMS e registro atualizado no cadastro da OCB/MS, sendo uma com menos de 5 anos, duas entre 5 a 10 anos, uma entre 10 a 20 anos, três entre 20 a 30 anos e três com mais de 30 anos de constituição, ainda, e tem-se 8 (oito) cooperativas, 44,4% da amostra, com situação cadastral Ativa na JUCEMS e sem registro no cadastro da OCB/MS, sendo três com menos de 5 anos, uma entre 5 a 10 anos e quatro entre 10 a 20 anos de constituição.

Ainda, verifica-se que as cooperativas com registro na OCB-MS têm média 24 anos de constituição e aquelas sem registro na OCB-MS tem média de 10 anos de constituição, demonstrando que o tempo de constituição (formação) é uma variável importante a ser observada, em aderência ao modelo teórico de Cook e Burress (2009) e nos parece que tem o cadastro atualizado na OCB/MS, com o apoio institucional daquela organização, as

cooperativas com registro, demonstra uma característica institucional importante para continuidade das atividades das cooperativas agroindustriais da amostra.

Na sequência do estudo, buscou-se analisar a quantidade de registro dos diversos eventos registrado pelas cooperativas na JUCEMS e, dentre estes, se às 18 (dezoito) cooperativas agroindustriais realizaram a Assembleia Geral Ordinária (AGO), com o item de pauta a Prestação de Contas referente ao período de 2018 a 2022, ao menos uma vez ao ano, em observância a Lei do Cooperativismo:

[...] Art. 44. A **Assembleia Geral Ordinária**, que se **realizará anualmente** nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: **I - prestação de contas dos órgãos** de administração acompanhada de **parecer do Conselho Fiscal**, compreendendo: a) relatório da gestão; b) **balanço**; c) **demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas** [...]; **II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas** [...]; **III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros**, quando for o caso; **IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal**; **V - quaisquer assuntos de interesse social, [...].** (grifos nosso)

Na legislação o principal propósito, na prestação de contas, é dar transparência ao quadro social [cooperados], onde a cooperativa divulga informações pelo conselho de administração, através da apresentação do Relatório da Gestão, incluso as Demonstrações Contábeis, acompanhadas de parecer do Conselho Fiscal, até o terceiro mês após o encerramento do exercício social. Demonstrando que este evento produz informações relevantes sobre a situação econômica, financeira e patrimonial da cooperativa, cabendo a direção da cooperativa descrever em Ata os dados apresentados relativos ao exercício e as deliberações efetuados aos itens da pauta que compõem o Edital de Convocação da AGO.

Cabe ressaltar que neste sentido, as Normas Brasileiras de Contabilidade preveem na ITG 2004 no item 23, salvo norma específica de órgão regulamentador da atividade, com relação às demonstrações contábeis, que as entidades cooperativas: "[...] devem ser elaboradas, segundo a NBC TG 26 – Apresentação das Demonstrações Contábeis ou a NBC TG 1000, adotando as contas e nomenclaturas (terminologias) próprias das entidades cooperativas [...].".

Nesta norma constam os relatórios contábeis que devem ser elaborados por este arranjo societário. Portanto, a contabilidade é fonte de informação e divulgação tanto aos cooperados, como aos usuários externos da situação patrimonial, financeira e econômica da

sociedade cooperativa. Demonstrando assim a possibilidade pela gestão da cooperativa de fazer a apresentação ao quadro social em AGO, é importante destacar que este item da pauta denominado pela lei do cooperativismo de Prestação de Contas (PC), reflete os propósitos de transparência e credibilidade ao modelo de negócio cooperativo [participação coletiva].

Detalham-se as normas citadas, segundo a NBC TG 26 - Revisão n.º 5 (CFC, 2017). As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade, que devem ser elaboradas pelas sociedades cooperativas em geral. Por isso, são relatórios que têm o propósito de atender as necessidades informacionais dos usuários externos e, destaca-se, principalmente os cooperados, que não têm condições de requerer relatórios específicos sobre a gestão dos membros eleitos e das operações da mesma.

As Demonstrações Contábeis previstas nas normas brasileiras de contabilidade emitidas pelo CFC (NBC TG 26 - R5), pelo conjunto completo são as seguintes: a) **balanço patrimonial** ao final do período; b) **demonstração do resultado** do período [no caso de entidade cooperativa = demonstração das sobras e perdas]; b.1) **demonstração do resultado abrangente** do período; c) **demonstração das mutações do patrimônio líquido** do período; d) **demonstração dos fluxos de caixa** do período; d.1) **demonstração do valor adicionado** do período, conforme NBC TG 09; e) **notas explicativas**, compreendendo informação de política contábil material e outras informações elucidativas; e.1) informações comparativas com o período anterior.

Entretanto, o CFC possibilita às sociedades cooperativas seguirem o previsto na NBC TG 1000 (CFC, 2016), com exceção daquelas enquadradas como sociedades de grande porte, como definido na Lei n.º 11.638/07: "...Art. 3º [...] Parágrafo único. [...] **ativo total** superior a [...] **duzentos e quarenta milhões** de reais ou **receita bruta anual** superior a [...] **trezentos milhões** de reais [...]. (grifos nosso), e, ainda, daquelas reguladas pelo Banco Central do Brasil, aplicando-se neste caso às cooperativas do ramo de crédito [financeiras]. Segundo esta resolução as demonstrações contábeis previstas são as seguintes: a) **balanço patrimonial** ao final do período; b) **demonstração do resultado** do período de divulgação [no caso de entidade cooperativa = demonstração das sobras e perdas]; c) **demonstração das mutações do patrimônio líquido** para o período de divulgação; d) demonstração dos fluxos de caixa para o período de divulgação; e) **notas explicativas**. Pode-se notar que nestes relatórios contábeis têm-se as informações da situação patrimonial, financeira e econômica das sociedades cooperativas.

Destaca-se que na NBC TG 1000 a gestão da sociedade cooperativa, ao elaborar as suas demonstrações contábeis, deve fazer uma avaliação da capacidade da entidade de continuar em operação em futuro previsível, ou seja, em **continuidade** a menos que a administração tenha intenção de liquidá-la ou cessar seus negócios.

Portanto, estudar as informações prestadas pela Gestão da Cooperativa aos cooperados através da AGO, onde se tem dentre outros assuntos a prestação de contas, que incluem as demonstrações contábeis, torna-se ponto relevante para estudo e alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa de relacionar as características de institucionalização as etapas ciclo de vida das cooperativas agroindustriais no estado de MS.

Neste contexto, com os dados coletados na JUCEMS, buscou-se classificá-las pela quantidade de eventos registrados desde a sua constituição [formação]. Para este cálculo pega-se a quantidades de eventos totais registrados na junta comercial e divide-se pelos anos de constituição encontrado na etapa anterior, sendo agrupadas com as seguintes características: " $<1$ " as cooperativas com menos de um evento por ano de existência, representando aquelas com menor grau de envolvimento junto aos cooperados; e " $\geq 1$ " para aquelas igual ou maior que um evento por ano.

Destaca-se que estas características são importantes para analisar o grau institucionalização e crescimento da sociedade cooperativa, quanto mais registros melhor, pois nos parece que a cooperativa é mais atuante na busca da evolução como modelo de negócio agregador de renda aos cooperados e transparente via apresentação dos Relatórios da Gestão e das Demonstrações Contábeis reduzindo o impacto da assimetria da informação no quadro social e produzindo a sensação de transparência e credibilidade deste arranjo econômico.

Observa-se a quantidade dos eventos de AGO, ou seja, com um item no edital obrigatório a prestação de contas anual, registrados relativos ao exercício do período de 2018 a 2022, agrupadas da seguinte forma: "Sem" para cooperativas sem registro de AGO no período; " $\leq 2$ " para aquelas com até 2 (duas) AGO no período; " $\leq 4$ " para aquelas com até 4 (quatro) AGO no período; e "100%" para aquelas que realizaram todas as AGO de prestação de contas no período. Demonstrando aquelas com maior grau de envolvimento com o quadro social e registro de deliberações da cooperativa no órgão de registro empresarial. Ver tabela 16 para maiores detalhes

**Tabela 16** – Cooperativas Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Eventos realizados -  
Dados JUCEMS

RFB/OCB-MS	JUCEMS	Tempo Médio	Por ano	AGO	≤5 anos	≤10 anos	≤20 anos	≤30 anos	>30 anos
(A) - (R)	Ativa (1)	0 ano	≥1	Sem	01	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	≥1	≤2	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (2)	21 anos	≥1	≥4	-	01	-	01	-
(A) - (R)	Ativa (7)	28 anos	≥1	100%	-	01	01	02	03
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	Sem	-	-	-	-	-
( ) - (R)	Ativa (0)	-	<1	≤2	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	≤4	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	100%	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	Sem	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	≤2	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	≤4	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	100%	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (1)	1 ano	<1	Sem	01	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (4)	8 anos	<1	≤2	02	01	01	-	-
(A) - (SR)	Ativa (3)	17 anos	<1	≤4	-	-	03	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	<1	100%	-	-	-	-	-
	<b>Total de Cooperativas</b>		<b>18</b>		<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observa-se que existe 4 (quatro) cooperativas agroindustriais com menos de 5 anos de formação, para as quais para equidade na análise e agrupamento por características institucionais, entende-se que há necessidade de ajuste no cálculo da quantidade de eventos registros na JUCEMS por ano de constituição [formação]. Por isso, buscou-se calcular a quantidade dos eventos por ano de existência para estas cooperativas mencionadas.

Ainda, se não houver evento registrado, devido à cooperativa apresentar tempo de existência menor que um exercício social, considerar-se-ão como 100% para fins deste estudo. Por isso, na sequência da tabela 17, com o ajuste no cálculo de realização da AGO para as cooperativas com menos de 5 anos de formação, observa-se que somente uma adequação foi necessária, deixando a tabela conforme a proposta e objetivos do estudo.

**Tabela 17** – Cooperativas Ramo Agropecuário - Eventos realizados - Dados JUCEMS

**Cooperativas - Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Eventos e AGO (AJUSTADA)**



RFB/OCB-MS	JUCEMS	Tempo Médio	Por ano	AGO	≤5 anos	≤10 anos	≤20 anos	≤30 anos	>30 anos
(A) - (R)	Ativa (1)	-	≥1	Sem	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	≥1	≤2	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (2)	21 anos	≥1	≥4	-	01	-	01	-
(A) - (R)	Ativa (8)	24 anos	≥1	100%	01	01	01	02	03
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	Sem	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	≤2	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	≤4	-	-	-	-	-
(A) - (R)	Ativa (0)	-	<1	100%	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	Sem	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	≤2	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	≤4	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	≥1	100%	-	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (1)	1 ano	<1	Sem	01	-	-	-	-
(A) - (SR)	Ativa (4)	8 anos	<1	≤2	02	01	01	-	-
(A) - (SR)	Ativa (3)	17 anos	<1	≤4	-	-	03	-	-
(A) - (SR)	Ativa (0)	-	<1	100%	-	-	-	-	-
	<b>Total de Cooperativas</b>		<b>18</b>		<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observa-se na amostra de 18 (dezoito) cooperativas agroindustriais com a situação cadastral ativa perante a JUCEMS, identifica-se 5 agrupamentos conforme as características estudadas, sendo:

- a) **grupo "A"** composto por 8 (oito) ou 44,4% das cooperativas, caracterizando-se com cadastro regular (R) na OCB/MS, com pelo menos um ou mais eventos por ano registrados na JUCEMS no seu período de existência, com 100% de AGO realizadas com a Prestação de Contas aos cooperados referente aos exercícios de 2018 a 2022 (últimos 5 anos) e com tempo de constituição dos mais recentes até aquelas com mais de 30 anos de formação;
- b) **grupo "B"** composto por 4 (quatro) ou 22,2% das cooperativas, caracterizando-se como sem registro (SR) na OCB/MS, com menos um evento ano registrado na JUCEMS no seu período de existência, com 1 ou 2 AGO realizadas com a Prestação de Contas dos exercícios de 2018 a 2022 e com tempo de constituição mais recente até máximo de 20 anos de formação;

- c) **grupo "C"** composto por 3 (três) ou 16,7% das cooperativas, caracterizando-se como sem registro (SR) na OCB/MS, com menos um evento ano registrado na JUCEMS no seu período de existência, com 3 ou 4 AGO realizadas com a Prestação de Contas dos exercícios de 2018 a 2022 e tempo de constituição entre 11 a 20 anos de formação;
- d) **grupo "D"** composto por 2 (duas) ou 11,1% das cooperativas, caracterizando-se com registro regular (R) na OCB/MS, com pelo menos um ou mais eventos por ano registrados na JUCEMS no seu período de existência, com 3 ou 4 AGO realizadas com a Prestação de Contas dos exercícios de 2018 a 2022 e tempo de constituição entre 5 a 30 anos de formação;
- e) **grupo "E"** composto por 1 (uma) ou 5,6% das cooperativas, caracterizando-se como sem registro (SR) na OCB/MS, com menos um evento ano registrado na JUCEMS no seu período de existência, sem registro de AGO realizada com a Prestação de Contas dos exercícios de 2018 a 2022 e tempo de constituição com menos 5 anos de formação.

Observa-se, ainda, que as cooperativas do grupo "A" têm média 24 anos de constituição, grupo "B" têm média 8 anos de constituição, grupo "C" têm média 17 anos de constituição, grupo "D" têm média 21 anos de constituição e grupo "E" têm 1 ano de constituição. Reforçando que o tempo de constituição (formação) é uma variável importante a ser observada, em aderência ao modelo teórico de Cook e Burrell (2009) e possibilita classificar a cooperativa do grupo "E" dentro do ciclo de vida denominado por Desenho Organizacional, segundo Cook (1995).

No estágio de Desenho Organizacional a cooperativa fundada para o equilíbrio econômico, razões de preços induzidos por excesso de oferta, são geralmente de curta duração e têm pouco impacto econômico sobre a subsistência de seus membros. Infere-se que a cooperativa deste grupo precisa refletir sobre o motivo da sua constituição com os cooperados fundadores e os agentes de gestão parece que a cooperativa encontrando o propósito principal da constituição, o benefício supera geralmente o custo institucional, pois assim poderão superar os desafios dos primeiros ciclos de vida da organização.

Na sequência, através da análise dos eventos registrados na JUCEMS e nos grupos das cooperativas agroindustriais identificados anteriormente, buscou-se classificá-los como base no crescimento dos cooperados, comparando com quantidade de cooperados fundadores na assembleia de constituição e a sua evolução do quadro social.

Buscou-se agrupá-las da seguinte forma: " $\leq$ Form." aquelas que mantiveram ou reduziram a quantidades de cooperadores desde a sua constituição [formação]; " $\leq 100$ " as cooperativas que aumentaram seus cooperados desde a sua constituição, contudo sem ultrapassar a quantidade de 100 em seu quadro social; e " $>100$ " para aquelas com números de cooperados igual ou maior que 100 membros.

Demonstrando assim, aquela, o grau de crescimento do quadro social, caracterizando aderência aos princípios e justificativa econômica dos fundadores no momento da constituição da sociedade cooperativa. Descrevendo estas características na tabela 18:

**Tabela 18** – Cooperativas Ramo Agropecuário - Quadro Social - Dados JUCEMS

Cooperativas - Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Quantidade de cooperados							
GRUPO	Tempo Médio	Cooperados Constituição	$\leq 5$ anos	$\leq 10$ anos	$\leq 20$ anos	$\leq 30$ anos	$> 30$ anos
" A" (8)	8 anos	$\leq$ Form.	01	-	01	-	-
	24 anos	$\leq 100$	-	01	-	01	01
	34 anos	$> 100$	-	-	-	01	02
" B" (4)	3 anos	$\leq$ Form.	01	-	-	-	-
	9 anos	$\leq 100$	01	01	01	-	-
" C" (3)	19 anos	$\leq$ Form.	-	-	02	-	-
	12 anos	$\leq 100$	-	-	01	-	-
" D" (2)	32 anos	$\leq$ Form.	-	-	-	01	-
	10 anos	$\leq 100$	-	01	-	-	-
" E" (1)	1 ano	$\leq$ Form.	01	-	-	-	-
<b>Total de Cooperativas</b>		<b>18</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observa-se que no Grupo A das 8 (oito) cooperativas agroindustriais, percebe-se que 2 (duas) mantém o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores em seu quadro social, que 3 (três) aumentaram o número de cooperados, contudo, ficando abaixo de 100 (cem) e que 3 (três) possuem mais de 100 (cem) cooperados em seu quadro social.

No Grupo B, nas 4 (quatro) cooperativas agroindustriais, percebe-se que uma mantém o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores em seu quadro social e que 3 (três) aumentaram o número de cooperados, contudo, ficando abaixo de 100 (cem) cooperados.

No Grupo C, composto por 3 (três) cooperativas, percebe-se que 2 (duas) mantêm o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores em seu quadro social e que uma aumentou o número de cooperados, contudo, ficando abaixo de 100 (cem) em seu quadro social.

No Grupo D, onde das 2 (duas) cooperativas, percebe-se que uma mantém o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores em seu quadro social e que uma aumentou o número de cooperados, contudo, ficando abaixo de 100 (cem).

Por fim, no Grupo E tem-se uma cooperativa agroindustrial que manteve o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores em seu quadro social, justificando-se pelo tempo de formação da mesma.

Em complemento ao estudo, com base na tabela anterior, buscou-se classificar os grupos identificados pelo nível de crescimento dos cooperados entre os anos de 2018 a 2022, calculando o crescimento neste período recente. Demonstrando o grau de crescimento do quadro social nos últimos anos das cooperativas da amostra, informação importante para analisar a evolução da base de cooperados e com isso ter a continuidade do modelo de negócio.

Buscou-se observar quais estão aumentando o seu quadro social, agrupando-as pelas seguintes características: "0%" sem crescimento para aquelas que mantiveram ou reduziram a quantidades de cooperadores no período; " $\leq 20\%$ " aquelas que aumentaram o seu quadro social até o percentual de 20% no período; e ">20%" para aquelas com aumento nos números de cooperados superior a 20% neste período. Para maiores detalhes ver na tabela 19:

**Tabela 19 – Cooperativas Ramo Agropecuário - Cooperados 2018 a 22 - Dados JUCEMS**

<b>Cooperativas - Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Quantidade de cooperados %</b>								
<b>GRUPO</b>	<b>Tempo Médio</b>	<b>Cooperados Constituição</b>	<b>Cooperados 18-22</b>	<b>≤5 anos</b>	<b>≤10 anos</b>	<b>≤20 anos</b>	<b>≤30 anos</b>	<b>&gt;30 anos</b>
" A" (2)	8 anos	≤Form.	0%	01	-	01	-	-
" A" (1)	42 anos	≤100	0%	-	-	-	-	01
" A" (1)	10 anos	≤100	≤20%	-	01	-	-	-
" A" (1)	21 anos	≤100	>20%	-	-	-	01	-
" A" (3)	34 anos	>100	>20%	-	-	-	01	02
" B" (1)	3 anos	≤Form.	0%	01	-	-	-	-
" B" (2)	8 anos	≤100	0%	01	-	01	-	-
" B" (1)	10 anos	≤100	≤20%	-	01	-	-	-
" C" (2)	19 anos	≤Form.	0%	-	-	02	-	-
" C" ( )	12 anos	≤100	0%	-	-	01	-	-
" D" (1)	32 anos	≤Form.	0%	-	-	-	01	-
" D" (1)	10 anos	≤100	0%	-	01	-	-	-
" E" (1)	1 ano	≤Form.	0%	01	-	-	-	-
<b>Total de Cooperativas</b>		<b>18</b>		<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observa-se no Grupo A que as 8 (oito) cooperativas agroindustriais, pelas características estudadas, percebe-se que: a) 2 (duas) mantém o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores e que no período 18-22 ficou sem crescimento no seu quadro social; b) uma mantém o número de até 100 cooperados e ficou sem crescimento no seu quadro social; c) uma mantém o número de até 100 cooperados e que no período 18-22 houve crescimento abaixo de 20% em seu quadro social; d) uma mantém o número de até 100 cooperados e que no período 18-22 apresentou crescimento acima de 20% em seu quadro social; e) 3 (três) apresentam o número acima de 100 cooperados e que no período 18-22 apresentaram crescimento acima de 20% em seu quadro social.

No Grupo B que as 4 (quatro) cooperativas com base nas características estudadas, percebe-se que: a) uma mantém o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores e que no período 18-22 ficou sem crescimento no seu quadro social; b) 2 (duas) mantém o número de até 100 cooperados e ficou sem crescimento no seu quadro social no período de 18-22; c) uma mantém o número de até 100 cooperados e que no período 18-22 ficou houve crescimento abaixo de 20% em seu quadro social.

No Grupo C composto por 3 (três) cooperativas, percebe-se que: a) 2 (duas) mantêm o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores e que no período 18-22 ficaram sem crescimento no seu quadro social; b) uma apresentou o número de até 100 cooperados e ficou sem crescimento no seu quadro social no período de 18-22.

No Grupo D, onde das 2 (duas) cooperativas, percebe-se que: a) uma mantém o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores e que no período 18-22 ficou sem crescimento no seu quadro social; b) uma apresentou o número de até 100 cooperados e ficou sem crescimento no seu quadro social no período de 18-22.

Por fim, no Grupo E tem-se uma cooperativa agroindustrial que manteve o número de cooperados próximo da quantidade de fundadores em seu quadro social e ficou sem crescimento no seu quadro social no período de 18-22. Demonstrando que a quantidade de cooperados é importante para o crescimento das cooperativas e para a continuidade da organização.

Na sequência do estudo, com base nas características da tabela anterior, observou-se que as 18 (dezoito) cooperativas agroindustriais da amostra agruparam-se por semelhança, onde no grupo A tem-se 5 (cinco), no grupo B tem-se 3 (três), já nos grupos C e D tem-se 2 (dois) cada um. Demonstrando o grau de participação do quadro social e se a cooperativa apresentou fluxo de caixa positivo [sobras] colocando à disposição dos cooperados na AGO, informação importante para analisar a associação do retorno financeiro da cooperativa e a característica do nível de participação do quadro social nas deliberações propostas.

Nesta etapa parece interessante manter estes agrupamentos citados, pois se buscou dentro da base de dados da JUCEMS, no período correspondente aos exercícios de 2018 a 2022, a média de participação dos cooperados na AGO e, com base, nas demonstrações contábeis, quais cooperativas disponibilizaram aos seus cooperados Sobras para deliberação. Observar na tabela 20 os detalhes dos dados.

**Tabela 20** – Cooperativas Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Sobras e Participação -  
Dados JUCEMS

GRUPO	Tempo Médio	Part. Média AGO (%)	Sobras (AGO) 18-22	≤5 anos	≤10 anos	≤20 anos	≤30 anos	>30 anos
" A1" (2)	8 anos	98,0%	Sem Sobras	01	-	01	-	-
" A2" (1)	42 anos	17,9%	Disposição	-	-	-	-	01
" A3" (1)	10 anos	61,1%	Disposição	-	01	-	-	-
" A4" (1)	21 anos	17,0%	Disposição	-	-	-	01	-
" A5" (3)	34 anos	9,1%	Disposição	-	-	-	01	02
" B1" (1)	3 anos	82,1%	Sem Sobras	01	-	-	-	-
" B2" (2)	8 anos	73,8%	Sem Sobras	01	-	01	-	-
" B3" (1)	10 anos	88,4%	Sem Sobras	-	01	-	-	-
" C1" (2)	19 anos	81,8%	Sem Sobras	-	-	02	-	-
" C2" (1)	12 anos	68,1%	Sem Sobras	-	-	01	-	-
" D1" (1)	32 anos	31,7%	Disposição	-	-	-	01	-
" D2" (1)	10 anos	13,3%	Disposição	-	01	-	-	-
" E" (1)	1 ano	100%	Sem Sobras	01	-	-	-	-
<b>Total de Cooperativas</b>		<b>18</b>		<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observando-se nas 8 (oito) cooperativas agroindustriais no Grupo A tem-se que A1 composto por 2 (duas) não apresentaram sobras aos cooperados e em média a participação foi de 98% do quadro social na AGO, que A2 composto por uma apresentou sobras a disposição e a participação ficou 17,9% seu quadro social, que A3 composto por uma apresentou sobras a disposição e a participação ficou 61,1% seu quadro social; que A4 composto por uma apresentou sobras a disposição e a participação ficou 17% seu quadro social e que A5 composto por 3 (três) apresentaram sobras a disposição e em média a participação foi de 9,1% do quadro social na AGO.

No Grupo B das 4 (quatro) cooperativas agroindustriais tem-se que B1 composto por uma não apresentou sobras aos cooperados e a participação foi de 82,1% do quadro social, que B2 composto por 2 (duas) não apresentaram sobras aos cooperados e em média a participação foi de 73,8% do quadro social na AGO e que B3 composto por uma não apresentou sobras aos cooperados e a participação foi de 88,4% do quadro social.

No Grupo C das 3 (três) cooperativas agroindustriais tem-se que C1 composto por 2 (duas) apresentaram sobras a disposição e em média a participação foi de 81,8% do quadro social na AGO e que C2 composto por uma não apresentou sobras aos cooperados e a participação foi de 68,1% do quadro social.

No Grupo D das 2 (duas) cooperativas, tem-se que D1 composto por não apresentou sobras aos cooperados e a participação foi de 31,7% do quadro social e que D2 composto por uma não apresentou sobras aos cooperados e a participação foi de 13,3% do quadro social.

Por fim, no Grupo E tem-se uma cooperativa agroindustrial que não apresentou sobras aos cooperados e a participação foi de 100% do quadro social, justifica-se, pois, houve somente o evento com os fundadores.

Demonstrando que a disponibilidade de sobras das cooperativas tem associação com o crescimento do quadro de cooperados e sem associação com o maior percentual de participação dos membros nas assembleias, justifica-se, pois quanto mais membros ativos consequentemente mais operações e possibilidades de geração de caixa positivo aumentam, de outro lado com o crescimento do quadro social percebe-se uma participação percentual menor do quadro social, nos parece aderente a modelo teórico de cook e Burrell (2009) mencionando uns dos problemas que deve ser enfrentado pelas cooperativas são os cooperados que não participam das decisões, mas se beneficiam dos resultados [problema de carona].

Na sequência consolida-se todas as características de institucionalização identificadas nas cooperativas agroindustriais com sede no estado de MS, classificadas por agrupamento de semelhanças. Com isso, buscou-se visualizar de forma geral as características identificadas nos eventos registrados na JUCEMS, detalhado na tabela 21:



**Tabela 21** – Cooperativas do Ramo Agropecuário agroindustrial e com Sede MS - Características de Institucionalização - Dados JUCEMS

GRUPO	Tempo Médio	OCB/MS	Juvenis Um Evento Por Ano.	AGO 19-23	Quadrado Social	Cooperados 18-22	Part. Média AGO (%)	Sobras (AGO) 18-22	≤5 anos	≤10 anos	≤20 anos	≤30 anos	>30 anos
" A1" (2)	8 anos	(R)	≥1	100%	≤Form.	0%	98,0%	Sem Sobras	01	-	01	-	-
" A2" (1)	42 anos	(R)	≥1	100%	≤100	0%	17,9%	Disposição	-	-	-	-	01
" A3" (1)	10 anos	(R)	≥1	100%	≤100	≤20%	61,1%	Disposição	-	01	-	-	-
" A4" (1)	21 anos	(R)	≥1	100%	≤100	>20%	17,0%	Disposição	-	-	-	01	-
" A5 " (3)	34 anos	(R)	≥1	100%	>100	>20%	9,1%	Disposição	-	-	-	01	02
" B1" (1)	3 anos	(SR)	<1	≤2	≤Form.	0%	82,1%	Sem Sobras	01	-	-	-	-
" B2" (2)	8 anos	(SR)	<1	≤2	≤100	0%	73,8%	Sem Sobras	01	-	01	-	-
" B3" (1)	10 anos	(SR)	<1	≤2	≤100	≤20%	88,4%	Sem Sobras	-	01	-	-	-
" C1" (2)	19 anos	(SR)	<1	≤4	≤Form.	0%	81,8%	Sem Sobras	-	-	02	-	-
" C2" (1)	12 anos	(SR)	<1	≤4	≤100	0%	68,1%	Sem Sobras	-	-	01	-	-
" D1" (1)	32 anos	(R)	≥1	≤4	≤Form.	0%	31,7%	Disposição	-	-	-	01	-
" D2" (1)	10 anos	(R)	≥1	≤4	≤100	0%	13,3%	Disposição	-	01	-	-	-
" E" (1)	1 ano	(SR)	<1	Sem	≤Form.	0%	100%	Sem Sobras	01	-	-	-	-
<b>Total de Cooperativas</b>			<b>18</b>						<b>04</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>03</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Destaca-se nas 18 (dezoito) cooperativas agroindustriais características institucionais, com base nesta observação, descreve as principais informações:

- a) Cadastro na OCB/MS: constata-se que 10 (55,56%) cooperativas possuem o cadastro atualizado, com isso às 8 (44,44%) restantes estão sem registro nesta organização;

- b) Registro Eventos na JUCEMS: percebe-se que 10 (55,56%) cooperativas registraram pelo menos 1 ou mais eventos por ano, por outro lado, as 8 (44,44%) restantes registraram menos de 1 evento por ano neste órgão.
- c) Registro da AGO na JUCEMS: verificou-se nos registros dos eventos na JUCEMS aqueles referentes a prestação de contas anual do exercício encerrado no ano anterior, analisados os registros da AGO de 2019 a 2023, constata-se que 8 (44,44%) cooperativas realizaram todas as assembleias, ainda, que 5 (27,78%) realizaram de 3 a 4 assembleias, que 4 (22,22%) realizaram de 1 a 2 assembleias e que somente 1 (5,56%) está sem registro de assembleia neste período;
- d) Aumento do Quadro Social: analisou-se nos registros dos eventos na JUCEMS para identificar o crescimento de cooperados desde a constituição das cooperativas, verificou-se que 8 (44,44%) cooperativas aumentaram o seu quadro social até no máximo 100 cooperados, que 7 (38,89%) mantiveram ou reduziram o número de cooperados formadores e que 3 (16,67%) aumentaram o seu quadro para mais de 100 cooperados desde sua constituição;
- e) Crescimento de Cooperados: analisou-se nos registros dos eventos na JUCEMS para identificar o aumento de cooperados no período de 2018 a 2022, verificou-se que 12 (66,67%) cooperativas estão sem crescimento ou reduziram o número de cooperados, que 4 (22,22%) cresceram mais de 20% o número de cooperados e que 2 (11,11%) cresceram até no máximo 20% o número de cooperados neste período;
- f) Percentual de participação de cooperados na AGO: constatou-se nos registros dos eventos na JUCEMS a quantidade de cooperados que participaram na prestação de contas da cooperativa comparando com o quadro social, constata-se que esta característica varia conforme agrupamento de cooperativas pela semelhança das demais variáveis;
- g) Apresentação de resultados para deliberação dos cooperados na AGO: analisou-se nos registros dos eventos na JUCEMS, os relatos de apresentação das demonstrações contábeis, com isso do resultado gerado pelo empreendimento, identificando os valores disponibilizado pela gestão e, conseqüentemente, sua deliberação pela assembleia. Constatou-se que 10 (55,56%) das cooperativas estudadas não apresentaram ou relataram resultados aos cooperados e que 8 (44,44%) relataram a prestação de contas com o resultado gerado para deliberação.

Observa-se que todas as 10 (dez) cooperativas agroindustriais com registro ativo na OCB/MS registraram mais de 1 evento na JUCEMS e apresentaram resultados aos cooperados na prestação de contas da AGO. Apesar de a função principal deste órgão ser a representação estadual deste setor, infere-se que o compartilhamento desta estrutura pelas cooperativas registradas de alguma forma oportuniza evoluir na governança por boas práticas de gestão, controle e prestação de contas.

Neste sentido, segundo Hansmann (1996), quando unidas em rede, as cooperativas agropecuárias apresentaram melhores resultados e aproveitam melhor as falhas de mercado. Nos parece que as cooperativas agroindustriais estudadas que possuem registro no órgão de representação estadual têm melhores possibilidades de evoluir na gestão, controle e transparência de suas operações e com isso o desempenho econômico, financeiro e patrimonial melhora em comparação àquelas sem registro.

A partir desta consolidação das características via análise do banco de dados da JUCEMS efetuada nesta etapa do estudo, com base nesta tabela elaborada, no próximo tópico, a pesquisa buscará relacionar estas ao modelo de teórico do ciclo de vida organizacional de Cook e Burrell (2009) nas cooperativas agroindustriais da amostra.

### **4.3. Identificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional das Cooperativas Agroindustriais**

Para definir as fases de cada cooperativa agroindustrial com sede no estado de MS e com seu CNPJ ativo perante a RFB, utilizou-se o modelo teórico dos autores Cook e Burrell (2009) que propõem uma estrutura dinâmica para melhor informar a hipótese de degeneração cooperativa e sugerir ações que a liderança cooperativa poderá tomar para evitar o encerramento das atividades através da deliberação sobre a liquidação via assembleia de cooperados, conforme prevê arcabouço legal brasileiro.

Neste modelo, as fases do ciclo de vida possuem semelhantes com os outros modelos propostos (Quinn; Cameron, 1983; Miller; Friesen, 1984; Greiner, 1998; Moores; Yuen, 2001; Lester; Parnell; Carraher, 2003; Cook; Burrell, 2009; Marques *et al.*, 2014). O modelo teórico dos autores Cook e Burrell (2009) descrito neste trabalho, se classifica em 5 (cinco) estágios: 1) justificativa econômica; 2) desenho organizacional; 3) crescimento, glória e heterogeneidade; 4) reconhecimento e introspecção; e 5) escolha.

Infere-se que o crescimento ou declínio das cooperativas tem associação com a variação de tempo de existência, com os parâmetros de participação dos cooperados nas

assembleias gerais ordinárias, crescimento do quadro social, prestação de contas, geração de fluxo de caixa positivo [sobras] e registro dos atos institucionais das mesmas, principalmente nas reuniões coletivas para deliberações.

Presume-se que quanto maior o número de adesão de cooperados [quadro social] e, ainda, a maior participação dos mesmos nas decisões coletivas ajuda a entender o comportamento em cada etapa da cooperativa e comparar com as etapas descritas no modelo de ciclo de vida deste arranjo econômico fornecida por Cook e Burress (2009). Esta identificação tem como base as etapas anteriores, executadas conforme da seção de procedimentos metodológicos de coleta, análise e descrição dos dados efetuada nos tópicos precedentes deste estudo.

A primeira fase do ciclo de vida organizacional nas sociedades cooperativas denomina-se Justificativa Econômica, segundo Cook e Burress (2009), esta inclui o reconhecimento, compreensão, tradução, transferência e manifestação da ação colaborativa ordenada pelo patrono para melhorar a situação sócio consequências econômicas dos custos de contratação de mercado ou oportunidades coletivas de busca de renda.

Nesta etapa para a formação de cooperativas explica-se sob a ótica de duas justificativas: a) produtores individuais precisam mecanismos institucionais para trazer equilíbrio sob seu controle, geralmente devido ao excesso de preços induzidos pela oferta; b) os produtores individuais precisam de mecanismos institucionais para compensar situações de oportunismo e encontrada bloqueios quando os mercados falham (Cook, 1995; Hansmann, 1996).

Demonstrando que na fase de constituição da cooperativa o propósito de sua criação deve seguir os valores cooperativos de decisão coletiva e agregação de valor ao cooperado, com isso enfrentando os desafios semelhantes de qualquer empresa com fins lucrativos, gerar caixa para pagamentos dos custos e disponibilizar resultados positivos aos sócios.

Reforçando que o desempenho econômico, financeiro e patrimonial é relevante a este arranjo, percebe-se na pesquisa que a constituição da cooperativa se origina na busca de melhorar os preços de venda ou na oportunidade nas falhas de mercado criam incentivos para que os produtores reajam coletivamente.

Nos parece que a constituição das cooperativas agroindustriais quando decorrente da motivação de um grupo de produtores a fim de melhorar sua posição socioeconômica diante de uma situação de falha de mercado apresenta maior chance de continuidade (Cook; Burress, 2009; Staatz, 1987).

Demonstrando que as melhorias da condição socioeconômica e políticas públicas de incentivos aos cooperados geram fluxo de caixa positivo [sobras], destaca-se a relevância deste entendimento para análise da disponibilização das informações na prestação de contas ao quadro social via demonstrações contábeis geradas a luz das normas e como peça de divulgação na AGO.

A segunda fase do desenho organizacional ocorre na estruturação da governança da organização, nesta tem-se a separação entre a propriedade e a gestão executiva da cooperativa. Segundo Cook (1995), as cooperativas constituídas para o equilíbrio econômico por razões de preços induzidos por excesso de oferta são geralmente de curta duração e têm pouco impacto econômico sobre a subsistência de seus membros.

Por outro lado, as cooperativas formadas para enfrentar falhas de mercado geralmente poderiam comercializar ou entregar insumos a preços mais favoráveis do que organizações comerciais tradicionais.

Demonstrando a relevância do correto desenho da estrutura organizacional, com os desafios e obstáculos comuns com empresas com fins lucrativos, mas com os valores cooperativos na gestão e controle das operações, nos parece que o benefício das cooperativas agroindustriais, quando conseguem superar os custos de institucionalização e moldar uma estrutura ótima com boas práticas de gestão, têm mais chances de sobreviver as fases iniciais.

Costa (2010) afirma que é dado a um agente o direito de controle formal da organização, este é contratado por um conselho de administração ou por uma diretoria executiva, pessoas foram do grupo de cooperados formadores. Esta atribuição recai ao conselho de administração, composto por cooperados eleitos em uma Assembleia Geral, este tem o papel de executar e monitorar os projetos propostos e iniciados pela gestão (Chaddad; Iliopoulos, 2013).

Por isso, nos parece que as cooperativas sem crescimento do quadro social na amostra estudada, mesmo com um tempo de existência maior que 5 (cinco) anos de existência, enfrentam dificuldade no desenho organizacional da gestão do empreendimento coletivo.

Na terceira fase evidenciado o crescimento, glória e heterogeneidade das cooperativas (Cook; Burrell, 2009), que na pesquisa denominou-se de consolidação, representa o estágio de maturidade em outros modelos teóricos descritos na seção 2. Durante este período, observa-se a expansão da cooperativa, com aumento significativo no quadro social e geração substancial de fluxo de caixa positivo [sobras]. Cook (1995) destaca que as cooperativas que superam as etapas iniciais demonstram habilidade em corrigir, ou ao menos aprimorar, os

impactos econômicos adversos decorrentes de falhas de mercado. Infere-se que o "sucesso" leva a modificações nos comportamentos estratégicos dos concorrentes, culminando em uma fase na qual as diferenças de preços entre a cooperativa e organizações comerciais concorrentes tornam-se insignificantes.

Nesse contexto, os membros da cooperativa passam a examinar mais detalhadamente os custos de curto prazo associados às transações, anteriormente negligenciados. Esses custos de transação, frequentemente subestimados durante a luta contra monopolistas/monopsônios, adquirem relevância, especialmente quando relacionados a direitos de propriedade pouco definidos, caracterizados pela dicotomia "usuário versus investidor".

Demonstrando que a falta de clareza nesses direitos de propriedade suscita conflitos sobre reivindicações residuais e controle decisório, tornando-se mais evidente à medida que as cooperativas se tornam estruturalmente mais complexas, com isso exigindo maior transparência para gerar credibilidade ao empreendimento e sua continuidade.

Adicionalmente, Cook (1995) explora os desafios decorrentes das características singulares das cooperativas, identificando 5 (cinco) conjuntos gerais de problemas relacionados a conflitos sobre reivindicações residuais e controle decisório: a) problema de carona; b) problema de horizonte; c) problema de portfólio; d) problema de controle; e) problema de custo de influência.

Nesta fase, os dilemas de governança corporativa são acentuados devido à delimitação restrita dos direitos de propriedade e aos elevados custos de agência [institucionalização], exercendo um impacto negativo na eficiência organizacional (Ferreira, 2005).

Demonstrando que as cooperativas podem apresentar características como falta ou redução do resultado, falta ou redução do quadro social, deficiência no controle e divulgação das informações sobre o desempenho econômico, financeiro e patrimonial aos cooperados.

Os pesquisadores Braga, Ferreira e De Souza (2011) destacam os 3 (três) problemas principais de governança corporativa que exercem significativa influência na eficiência das cooperativas: 1) "problema do carona", refere-se ao comportamento oportunista de cooperados que usufruem de benefícios sem terem realizado investimentos proporcionais aos demais membros; 2) "problema do horizonte", emerge devido ao horizonte de planejamento restrito, resultante da intransferibilidade das quotas-parte.

Percebe-se nas cooperativas que a entrada e saída contínuas de associados dificultam a projeção de longo prazo, uma vez que a saída de um cooperado implica na retirada do capital investido na entrada para a cooperativa; 3) "problema do portfólio", destaca que as

cooperativas, ao decidirem não diversificar economicamente seus produtos, comprometem sua racionalidade no mercado, uma vez que a seleção de produtos é baseada nos interesses específicos dos cooperados, em detrimento de uma estratégia de diversificação.

Neste entendimento, acrescenta o autor Nilsson (1999), as cooperativas são irracionais para a formulação de portfólio, pois não diversificam suas atividades para aproveitar oportunidades de mercado, mas sim para satisfazer os interesses de seus cooperados.

Demonstrando que a direção do empreendimento deve refletir internamente sobre as iniciativas estratégicas, nos parece que aprimorando aquelas geram resultado, corrigindo e inovando naquelas que apresentam dificuldades para a continuidade da cooperativa.

Na quarta fase, reconhecimento e introspecção, que denominamos de Reflexão, a cooperativa inicia a colheita de resultados decorrentes de seu posicionamento estratégico inadequado. Conforme postulado pela teoria, este estágio é caracterizado por uma decadência econômica, financeira e patrimonial, levando os cooperados a iniciar uma reflexão crítica acerca do futuro da entidade.

Conforme discutido por Cook (1995), à medida que os decisores da cooperativa se tornam conscientes das nuances associadas aos direitos de propriedade, emerge uma compreensão crescente dos fatores positivos em risco no caso de uma decisão de saída. Custos irrecuperáveis, vantagens competitivas estratégicas, considerações de marca, dentre outras, tornam-se elementos cruciais nas deliberações estratégicas durante esse período.

Por isso, a gestão eficaz de cooperativas nesta fase é notoriamente desafiadora, culminando em um processo complexo de análise de compensações entre obstáculos derivados de direitos de propriedade vagamente definidos e oportunidades distintas para a continuidade do empreendimento.

Ao se aproximar do final deste período, as cooperativas percebem que suas opções estratégicas são reduzidas a 3 (três) alternativas: 1) encerrar as operações [liquidação]; 2) prosseguir com a atual estrutura [inovação ou reestruturação]; ou 3) buscar uma transição significativa [incorporação, fusão].

Percebe-se nesta fase a redução da atividade operacional da cooperativa, refletida na ausência de prestação de contas aos cooperados durante a Assembleia Geral Ordinária (AGO), ainda, resultante de operações que não geram fluxo de caixa ou apresentam déficits financeiros [perdas], nos parece que as dificuldades e iniciativas estratégicas desalinhas com os propósitos cooperativos e valores coletivos de transparência culminam para mudança forte de rumo para evitar a descontinuidade do empreendimento.

A quinta fase, denominada escolha, representa o momento em que a direção da cooperativa toma decisões cruciais sobre o futuro da entidade, após um processo reflexivo e o reconhecimento da necessidade de tomada de decisão.

As opções delineadas por Cook e Burrell (2009) são as seguintes: 1) Continuidade, que implica manter a mesma estratégia; 2) Reinvenção, envolvendo a busca por estratégias inovadoras, redesenho da estrutura organizacional e diversificação do portfólio de produtos e serviços; 3) Mudança, contemplando a exploração de processos de união com outras cooperativas, por meio de fusão, incorporação ou desmutualização; e 4) Saída, que se refere ao encerramento das atividades da cooperativa por meio de liquidação.

Demonstrando que as cooperativas neste estágio precisam tomar a decisão estrategicamente mais adequada, para isso as informações da situação econômica, financeira e patrimonial podem inferir a melhor escolha.

Conforme observado por Cook (1995), nesta fase, a gestão cooperativa efetua escolhas estratégicas, sendo a opção pela continuidade caracterizada por restrições nos direitos de propriedade, resultando em cooperados propensos à subcapitalização de suas cooperativas.

Durante este estágio, as cooperativas parecem seguir uma das duas alternativas: a) buscar fontes de financiamento externo sem reestruturação; ou b) buscar um aumento de capital social com aporte dos cooperados do quadro social. Segundo Cook e Burrell (2009), a reinvenção implica em modificar o portfólio, a estrutura de governança, os direitos de propriedade, entre outras estratégias.

Os autores também destacam a desmutualização, que envolve o desmembramento, como, por exemplo, em outras cooperativas de menor porte ou mediante um processo de incorporação por uma cooperativa maior. Além disso, conforme os mesmos autores, a liquidação representa o encerramento das atividades, particularmente para cooperativas com baixo desempenho.

Portanto, o ciclo de vida organizacional das cooperativas compreende 5 (cinco) fases distintas. Nas duas primeiras, são delineadas a justificativa econômica para a existência e a definição do arranjo de suas características organizacionais, tais como as estruturas de governança e controle. Essas etapas convergem para o estudo dos motivos que levam à fundação e para a compreensão dos anos iniciais das cooperativas, conforme destacado por Hansmann (1996).

Como previamente mencionado, as cooperativas têm sua origem na iniciativa de indivíduos em busca de serviços, formando um grupo homogêneo em suas preferências, o que



contribui para a minimização dos custos associados à tomada de decisões coletivas e facilita a escolha das características organizacionais (Banerjee, Mookherjee, Munshi, & Ray, 2001).

A terceira fase do ciclo de vida é marcada pelo crescimento do quadro social, sendo as cooperativas abertas a qualquer indivíduo que cumpra os requisitos para associação estabelecidos no estatuto, como ocupação e região de residência, e integralizam quotas de capital social. Nesta fase, a integralização de quotas por novos cooperados destaca-se como fundamental, uma vez que fornece recursos essenciais para que a cooperativa possa continuar oferecendo serviços vantajosos e permanecer ativa.

No entanto, segundo Cook (1995) e Cook e Burrell (2009), após a fase de consolidação como organização, o crescimento do quadro social torna gradualmente a cooperativa menos eficiente. A ampliação do número de membros, antes crucial para fornecer recursos à cooperativa, passa a gerar uma crescente heterogeneidade de interesses dentro do quadro social. Nas cooperativas, essa heterogeneidade pode manifestar-se por meio de preferências por serviços, modelos de negócio e diferenças pessoais entre grupos, entre outros motivos.

Embora seja natural que os seres humanos tenham divergências em suas preferências, é compreensível que, na etapa de formação e nos primeiros anos, o quadro social seja homogêneo, composto por indivíduos com preferências distintas, mas próximas quando se trata da cooperativa. Com a entrada de novos membros, muitos sem associação direta com os fundadores, é esperado que a heterogeneidade de interesses cresça no quadro social, especialmente quando os requisitos para associação são menos restritivos.

É relevante notar que pesquisas, como as de Ely (2014) e Leggett e Strand (2002), oferecem evidências de cooperativas perdendo eficiência à medida que grupos de membros com interesses diversos se associam, corroborando a proposta do ciclo de vida das cooperativas.

Dado que a cooperativa pretende oferecer serviços financeiros vantajosos e as decisões em assembleia são tomadas com cada membro detendo apenas um voto, a existência de mais de dois grupos com interesses distintos dificulta a obtenção de uma decisão social ótima que satisfaça toda a diversidade do quadro social (Arrow & Raynaud, 1986).

A incapacidade de propor um portfólio de serviços que atenda a todos os membros com eficácia é comumente associada a custos de influência impostos pela gestão para fins eleitorais, os quais tendem a ser elevados (Hart; Moore, 1998).

Nas fases conclusivas do ciclo de vida, os membros buscam soluções para a ineficiência da cooperativa. Conforme indicado por Cook (1995) e Cook e Burrell (2009), os membros, enquanto proprietários, mobilizam-se para deliberar sobre pequenos ajustes organizacionais ou o encerramento das operações.

Dentre as opções de encerramento, destacam-se fusões e incorporações, cisões ou simplesmente a liquidação, sendo a decisão tomada por meio da análise comparativa de benefícios e custos associados a cada modalidade de encerramento. A implementação da alternativa selecionada ocorre na quinta etapa, culminando no encerramento ou reinício do ciclo de vida da cooperativa.

Considerando que os custos de tomada de decisão coletiva aumentam com o crescimento do quadro social e o capital investido para a associação é relativamente baixo, há pouco estímulo para que os membros reformulem a cooperativa, tornando o encerramento a opção provável (Hansmann, 1996).

Com base nesses conceitos, buscou-se estabelecer relação das características institucionais nas cooperativas agroindustriais no estado de Mato Grosso do Sul com as fases do ciclo de vida organizacional.

Classificando-se as cooperativas com base nas 5 (cinco) fases descritas no modelo teórico do ciclo de vida organizacional de Cook e Burrell (2009): 1) formação; 2) desenho organizacional; 3) consolidação; 4) reflexão; e 5) escolha. Na sequência do estudo, com base na tabela 21 com as características de institucionalização das 18 cooperativas agroindustriais, passa-se a identificar as fases do ciclo de vida organizacional.

Inicia-se pelas cooperativas que compõem o grupo A1, ambas se assemelham pelas características institucionais: 1) Estão com registro na OCB/MS atualizado; 2) Registra mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou 100% das AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Sem incremento no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 98%; 6) No período de 2018 a 2022, sem crescimento de cooperados; e 7) Sem disposição de Resultado para deliberação nas assembleias.

Contudo, para fins de identificação das fases, entende-se que a variável tempo de constituição e as características de média percentual de participação dos cooperados na AGO e aumento de cooperados são essenciais.

Por isso, uma cooperativa com menos de 1 ano e que, no período de 2018 a 2022, manteve o número de cooperados, pois houve 100% de participação na única assembleia realizada, identifica-se com a fase de Formação.

Entretanto, a outra cooperativa com 17 anos de existência e que no período de 2018 a 2022 apresentou redução de cooperados identifica-se na fase de reflexão, pois sem disponibilizar resultado aos associados, com redução de cooperados e prestação de contas sem números do desempenho (econômico, financeiro e patrimonial), reforça que faltou discriminar em Ata as informações do desempenho econômico, financeiro e patrimonial referente a prestação de contas, faltou anexar as demonstrações contábeis no registro do evento na JUCEMS e relatou, ainda, dificuldades administrativas e fiscais da direção.

No grupo A2 tem-se um cooperativa com as características institucionais: 1) Está com registro na OCB/MS atualizado; 2) Registra mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou 100% das AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Sem incremento no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 17,90%; 6) No período de 2018 a 2022, apresentou redução de cooperados; e 7) Colocou à disposição dos cooperados resultado para deliberação nas assembleias.

Contudo, apesar de realizar a prestação de contas ao quadro social, anexando as demonstrações contábeis na Ata registrada na JUCEMS, disponibilizou resultados baixos até o exercício de 2020, oscilando de resultado negativo (perdas) no exercício 2021 para positivo (sobras) no exercício 2022, ainda possui filiais, contudo relatou em ata dificuldades administrativas e fiscais, por isso entende-se que a cooperativa está na fase de Reflexão.

Demonstrando com isso que a direção deve avaliar as estratégias para expansão da cooperativa, decidindo pela continuidade ou reinventar-se para evitar o declínio no desempenho a ponto da definição pela saída do empreendimento seja a melhor escolha.

No grupo A3 tem-se um cooperativa com as características institucionais: 1) Está com registro na OCB/MS atualizado; 2) Registra mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou 100% das AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Cresceu o quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 61,10%; 6) No período de 2018 a 2022, apresentou crescimento de cooperados, contudo, a quantidade de cooperados é pequena; e 7) Colocou à disposição dos cooperados resultado para deliberação nas assembleias.

Contudo, apesar de realizar a prestação de contas ao quadro social, mesmo sem anexar as demonstrações contábeis na Ata registrada na JUCEMS, disponibilizou resultados baixos nos exercícios de 2018, 2019 e 2021, oscilando de resultado negativo (perdas) no exercício 2020 para positivo (sobras) no exercício 2022, decorrente de receita com ato não cooperativo, por isso devido ao desempenho econômico, financeiro e patrimonial, decorrente do quadro social pequeno.

Entende-se que a cooperativa está na fase de Reflexão, com isso a direção deve avaliar as estratégias e tomar a decisão da continuidade ou reinventa-se para evitar o declínio no desempenho a ponto da definição pela saída do empreendimento seja a melhor escolha.

No grupo A4 tem-se um cooperativa com as características institucionais: 1) Está com registro na OCB/MS atualizado; 2) Registra mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou 100% das AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Cresceu o quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 17%; 6) No período de 2018 a 2022, apresentou crescimento de cooperados; e 7) Colocou à disposição dos cooperados resultado para deliberação nas assembleias.

Ressalta que realizou a prestação de contas ao quadro social, mesmo sem anexar as demonstrações contábeis na Ata registrada na JUCEMS, disponibilizou resultado um excelente resultado positivo [sobras] no exercício de 2018, seguido de resultado negativo [perdas] no exercício de 2019, nos parece que neste momento esteve na fase de Reflexão, na sequência disponibilizou resultado positivo e crescente nos exercícios de 2020, 2021 e 2022, por isso devido ao desempenho econômico, financeiro e patrimonial, decorrente do crescimento quadro social.

Classifica-se a cooperativa na fase de Consolidação, com isso a direção deve avaliar permanentemente as estratégias e tomar a decisão para mitigar os problemas decorrentes desta fase descrita pelos autores em cooperativa principalmente desse ramo de atividade (Cook; Burrell, 2009; Hansmann, 1996).

No grupo A5 tem-se 3 (três) cooperativa que se assemelham pelas características institucionais: 1) Estão com registro na OCB/MS atualizado; 2) Registraram mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizaram 100% das AGO exigidas pela Lei 5.764/71 nos últimos 5 anos; 4) Cresceram o quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 9,10%;

6) No período de 2018 a 2022, apresentaram crescimento alto de cooperados; e 7) Colocou à disposição dos cooperados resultado para deliberação nas assembleias.

Ressalta-se que realizaram a prestação de contas ao quadro social, mesmo sem anexar as demonstrações contábeis na Ata registrada na JUCEMS, disponibilizaram resultados positivos [sobras] na maioria dos exercícios de 2018 a 2022. Por isso, em decorrência do positivo e crescente desempenho econômico, financeiro e patrimonial, com expansão das operações, com expansão da rede de filiais abertas em várias cidades, decorrente do crescimento do quadro social expressivo, classificam-se as cooperativas na fase de Consolidação.

Contudo, a direção deve avaliar permanentemente as estratégias e tomar a decisão para mitigar os problemas decorrentes desta fase descrita pelos autores em cooperativa principalmente desse ramo de atividade (Cook; Burress, 2009; Hansmann, 1996), conforme teórico descrita as cooperativas podem entrar na fase de reflexão e com isso fazerem escolhas de continuidade ou não do empreendimento.

No grupo B1 tem-se uma cooperativa de 3 (três) anos de constituição com as seguintes características institucionais: 1) Sem registro na OCB/MS; 2) Registrou menos de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou apenas uma AGO exigida pela Lei 5.764/71 nos últimos 3 anos; 4) Reduziu o quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 82,10%; 6) No período de 2019 a 2022, apresentou redução de cooperados; e 7) Sem resultado a disposição dos cooperados para deliberação nas assembleias.

Percebe-se que a cooperativa está com dificuldades de evoluir como organização, observando a variável tempo de constituição ela possui 3 anos, realizou somente uma AGO de prestação de contas, ainda sem apresentar os números do desempenho financeiro, econômico e patrimonial, sem anexar as demonstrações contábeis junto a Ata registrada na JUCEMS, ou seja, nos parece que a assembleia foi realizada somente para eleição do novo mandato do CAD, por isso entende-se que está na fase de Reflexão.

Demonstrando que ainda não houve o pleno entendimento da justificativa econômica para formação da cooperativa ou a montagem da estrutura de governança necessita de maior discussão, separando as atribuições dos executivos e dos proprietários, com isso contratando os agentes para a gestão da cooperativa e controlando suas atividades e estabelecendo a prestação de contas conforme a legislação determina.

No grupo B2 composto por 2 (duas) cooperativas, que se assemelham pelas características institucionais: 1) Sem registro na OCB/MS; 2) Registram menos de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizaram somente 1 AGO exigida pela Lei 5.764/71; 4) Sem incremento no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 73,8%; 6) No período de 2018 a 2022, sem crescimento de cooperados; e 7) Sem disposição de resultado para deliberação nas assembleias.

Por isso, entende-se que mesmo com a variável tempo de constituição diferentes entre as cooperativas, ambas estão na fase de Reflexão, pois até apresentaram alguns números do desempenho financeiro, econômico e patrimonial, contudo sem anexar as demonstrações contábeis junto a Ata registrada na JUCEMS, nos parece que a assembleia foi realizada somente para eleição do novo mandato do CAD.

Demonstrando que ainda não houve o pleno entendimento da justificativa econômica para formação da cooperativa ou a montagem da estrutura de governança necessita de maior discussão, separando as atribuições dos executivos e dos proprietários, com isso contratando os agentes para a gestão da cooperativa e controlando suas atividades e estabelecendo a prestação de contas conforme a legislação determina.

No grupo B3 tem-se uma cooperativa com as seguintes características institucionais: 1) Sem registro na OCB/MS; 2) Registrou menos de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou apenas duas AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Incremento muito baixo no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 88,4%; 6) No período de 2018 a 2022, crescimento muito baixo de cooperados; e 7) Sem disposição de resultado para deliberação nas assembleias. Nas Atas das duas assembleias, relatos "inatividade financeira" e "inexistência de sobra" nas prestações de contas consolidadas de 3 exercícios, nos parece que o motivo da assembleia foi somente para eleição do novo mandato do CAD.

Por isso, entende-se que a cooperativa está na fase de Reflexão, pois, sem apresentar números do desempenho financeiro, econômico e patrimonial, ainda, sem anexar as demonstrações contábeis junto à Ata registrada na JUCEMS, justifica-se a classificação.

Demonstrando claramente a necessidade da liderança da cooperativa refletir sobre a situação atual e tomar medidas corretivas e estratégias para continuidade do empreendimento, evitando assim a escolha pela saída.

No grupo C1 composto por 2 (duas) cooperativas, que se assemelham nas seguintes características institucionais: 1) Sem registro na OCB/MS; 2) Registrou menos de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou apenas três AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Sem incremento no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 81,8%; 6) No período de 2018 a 2022, uma manteve e outra reduziu o número de cooperados; e 7) Sem disposição de resultado para deliberação nas assembleias. Nas Atas das assembleias de prestação de contas realizadas no período equivalente aos exercícios de 2018 a 2022, sem menção de informações sobre desempenho financeiro, econômico e patrimonial das cooperativas, as demonstrações contábeis não foram anexadas ao evento de registro na JUCEMS.

Nos parece que somente foram realizadas somente para eleição de novo mandato do CAD, pois se entende que estão classificadas na fase de Reflexão, uma cooperativa registra em ata, neste período, o recebimento de estrutura física do poder público municipal para atividades industriais, contudo sem a licença da vigilância sanitária, justificando a inatividade em suas operações.

Demonstrando que a direção de refletir e tomar decisões estratégicas para o crescimento das operações e do quadro social da cooperativa, evitando assim a descontinuidade do empreendimento.

No grupo C2 têm-se as seguintes características institucionais: 1) Sem registro na OCB/MS; 2) Registrou menos de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou três AGO exigidas pela Lei 5.764/71, contudo as duas últimas não houve registro; 4) Incremento baixo no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 68,1%; 6) No período de 2018 a 2022, reduziu o número de cooperados; e 7) Sem disposição de resultado para deliberação nas assembleias. Nas Atas das assembleias de prestação de contas realizadas no período equivalente aos exercícios de 2018 a 2020, sem registro das assembleias de prestação de contas de 2021 e 2022, a relato das demonstrações contábeis, mas sem descrever nas atas as informações sobre desempenho financeiro, econômico e patrimonial das cooperativas, as demonstrações contábeis não foram anexadas ao evento de registro na JUCEMS.

Nos parece que algo pode ter interrompido o crescimento da cooperativa, pois o número de cooperados cresceu e depois reduziu, por isso entende-se que está classificada na fase de Reflexão.

Demonstrando que a direção deve refletir e tomar decisões estratégicas para o crescimento das operações e do quadro social da cooperativa, identificando as justificativas para continuidade do empreendimento, evitando assim a escolha pela saída.

No grupo D1 têm-se as seguintes características institucionais: 1) Registro na OCB/MS está atualizado; 2) Registrou mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou três do total de cinco AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Manteve o mesmo quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 31,7%; 6) No período de 2018 a 2022, reduziu o número de cooperados; e 7) Colocou à disposição dos cooperados resultado para deliberação nas assembleias.

Observando os registros nas atas das assembleias realizadas, identifica-se que a cooperativa prestou contas ao quadro social em 3 oportunidades nos últimos 5 exercícios, destaca-se o registro das informações sobre o desempenho, mas sem anexar ao evento registro na JUCEMS as demonstrações contábeis.

Destaca-se que a cooperativa disponibilizou resultado positivo (sobras) aos cooperados nos exercícios 2019, 2020 e 2022, contudo apresentou resultado negativo (perdas) nos exercícios de 2018 e 2021, ainda, percebe-se ainda que o quadro social ficou estável; por isso, classifica-se a cooperativa na fase de Reflexão, demonstrando a necessidade de reavaliação das decisões estratégicas tomadas e buscar alinhar ações para melhorar o desempenho do empreendimento.

No grupo D2 têm-se as seguintes características institucionais: 1) Registro na OCB/MS está atualizado; 2) Registrou mais de 1 evento ano na JUCEMS; 3) Realizou três do total de cinco AGO exigidas pela Lei 5.764/71; 4) Manteve o mesmo quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Participação média dos cooperados na assembleia foi de 13,3%; 6) No período de 2018 a 2022, reduziu o número de cooperados; e 7) Colocou à disposição dos cooperados resultado para deliberação nas assembleias.

Analisando as atas das assembleias realizadas por este grupo, observa-se que as prestações de contas dos exercícios de 2021 e 2022 não foram realizadas, ainda, sem anexar as demonstrações contábeis no evento registrado na JUCEMS, com base nas informações descritas na ata da AGO tem-se resultado positivo [sobras] nos exercícios de 2018 e 2019, contudo no exercício de 2020 registrou resultado negativo [perdas] na contabilidade. Com



base nestes dados e na ausência de prestação de contas nos últimos dois exercícios, classifica-se este grupo na fase de Reflexão.

Demonstrando a necessidade da gestão da cooperativa buscar rever suas decisões estratégicas operacionais, resgatar a justificativa econômica para formação da mesma e assim evitar a descontinuidade do empreendimento.

No grupo E têm-se as seguintes características institucionais: 1) Sem registro na OCB/MS; 2) Somente registro do evento de constituição na JUCEMS; 3) Sem registro de realização de AGO exigida pela Lei 5.764/71; 4) Sem registro de incremento no quadro social, em comparação com os cooperados fundadores, base Assembleia constituição; 5) Sem participação média dos cooperados na assembleia; 6) No período de 2018 a 2022, sem informação no número de cooperados; e 7) Sem disposição de resultado para deliberação nas assembleias.

Analisando a base dos eventos registrados na JUCEMS, observa-se somente o registro da ata de constituição. Parece que houve a justificativa econômica para a constituição, contudo o desenho organizacional ficou sem efetividade para executar as operações da cooperativa. Com base nestes dados e na ausência de prestação de contas aos cooperados dos exercícios, deveria ter feito a AGO de prestação de contas do ano de 2021 e 2022.

Entende-se que classificação adequada é nas fases iniciais e por isso com base na variável tempo de constituição este grupo está na fase de Desenho Organizacional, demonstrando a necessidade da gestão da cooperativa buscar estruturar a governança e implementar a delimitação de papéis do proprietário e agente, com isso controlar e executar as atribuições para continuidade do empreendimento.

Importante para a análise do resultado da pesquisa, a inclusão das 3 (três) cooperativas agroindustriais, anteriormente excluídas da amostra, que foram identificadas na fase de escolha denominada "Saída", pois tomaram a decisão de liquidação da sociedade cooperativa, estão detalhadas na tabela no grupo "L". Na tabela 22 foram consolidados os dados observados nos eventos registrados na JUCEMS.

**Tabela 22** – Cooperativas Ramo Agropecuário - Etapas Ciclo de Vida - Dados JUCEMS

Cooperativas - Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Etapas do Ciclo de Vida									
GRUPO	Tempo Médio	OCB/MS	JUCEMS Evento Por ano	AGO 19-23	Cooperados Constituição	Cooperados 18-22	Part. Média AGO (%)	Sobras (AGO) 18-22	Etapa do Ciclo de Vida
" A1" (2)	8 anos	( R)	≥1	100%	≤Form.	0%	98,0%	Sem Sobras	Formação e Reflexão
" A2" (1)	42 anos	( R)	≥1	100%	≤100	0%	17,9%	Disposição	Reflexão
" A3" (1)	10 anos	( R)	≥1	100%	≤100	≤20%	61,1%	Disposição	Reflexão
" A4" (1)	21 anos	( R)	≥1	100%	≤100	>20%	17,0%	Disposição	Reflexão
" A5 " (3)	34 anos	( R)	≥1	100%	>100	>20%	9,1%	Disposição	Consolidação
" B1" (1)	3 anos	( SR)	<1	≤2	≤Form.	0%	82,1%	Sem Sobras	Reflexão
" B2" (2)	8 anos	( SR)	<1	≤2	≤100	0%	73,8%	Sem Sobras	Reflexão
" B3" (1)	10 anos	( SR)	<1	≤2	≤100	≤20%	88,4%	Sem Sobras	Reflexão
" C1" (2)	19 anos	( SR)	<1	≤4	≤Form.	0%	81,8%	Sem Sobras	Reflexão
" C2" (1)	12 anos	( SR)	<1	≤4	≤100	0%	68,1%	Sem Sobras	Reflexão
" D1" (1)	32 anos	( R)	≥1	≤4	≤Form.	0%	31,7%	Disposição	Reflexão
" D2" (1)	10 anos	( R)	≥1	≤4	≤100	0%	13,3%	Disposição	Reflexão
" E" (1)	1 ano	( SR)	<1	Sem	≤Form.	0%	100%	Sem Sobras	Desenho Organizacional
" L "(3)	18 anos	( SR)	-	-	-	-	-	-	Escolha - Saída
<b>Total de Cooperativas</b>			<b>21</b>						

Fonte: Elaboração própria – Dados registrados na JUCEMS.

Observa-se que da amostra de 21 (vinte e uma) cooperativas agroindústrias, conforme o modelo teórico de Cook e Burrell (2009), foram classificadas através da associação das características institucionais nas fases do ciclo de vida organizacional, sendo que 2 (duas) cooperativas, 9,52% da amostra, ficaram nas fases iniciais [Justificativa Econômica e Desenho Organizacional], que 13 (treze) cooperativas, 61,90% da amostra, ficaram na fase de reflexão, que 3 (três) cooperativas, 14,29% da amostra, ficaram na fase de consolidação [Glória, Crescimento e Heterogeneidade] e que 3 (três) cooperativas, 14,29% da amostra, ficaram na fase de escolha [saída], pois estas tomaram a decisão estratégica pela descontinuidade do empreendimento, formalizaram a assembleia de liquidação e registro na base da JUCEMS como extinção do empreendimento.

Observa-se, ainda, que nas cooperativas classificadas nas fases iniciais que uma tem registro atualizado na OCB/MS e outra sem registro, nos parece que a principal variável é o

tempo de constituição e as características institucionais da participação dos cooperados nas assembleias e quantidade de eventos registrados na JUCEMS foram relevantes para classificação destas na fase conforme o modelo teórico de Cook e Burrell (2009).

Neste agrupamento de cooperativas, com base na última prestação de contas registrada na JUCEMS, o quadro social totalizou 48 (quarenta e oito) cooperados, destaca-se que permanece a quantidades de cooperados na ata de constituição, como não relataram informações das demonstrações contábeis, ficaram sem disponibilizar resultados para deliberação dos cooperados na AGO.

Observa-se, as cooperativas que estão na classificação da fase de crescimento, glória e heterogeneidade que são 3 (três), nos parece que estão em pleno desempenho das atividades e as decisões estratégicas implementadas geram resultados para os cooperados, a continuidade do empreendimento, passa pela constante avaliação dos objetivos propostos na formação da cooperativa e a participação dos cooperados nas operações deste arranjo econômico.

Neste agrupamento, com base na última prestação de contas registrada na JUCEMS, o quadro social destas cooperativas somou 2.999 (dois mil, novecentos e noventa e nove) cooperados e, com base nas demonstrações contábeis registrada nas Atas das AGO nos últimos 5 exercícios, disponibilizaram sobras acumuladas de R\$ 131.802.394 (cento e trinta e um milhões, oitocentos e dois mil, trezentos e noventa e quatro reais), observado nos resultados apresentados e conforme deliberação dos cooperados que participaram da assembleia.

Por fim, observa-se que a maioria das cooperativas 13 (treze), estão classificadas na fase de reflexão, conforme a relação das características institucionais e as fases do ciclo de vida organizacional, pois continuar ou voltar a crescer no conceito do modelo teórico estudado, tem ligação na direção da cooperativa e na revisão das decisões estratégicas tomadas e na avaliação do desempenho econômico, financeiro e patrimonial das cooperativas agroindustriais no estado de MS.

Portanto, melhorar o resultado e as informações apresentadas aos cooperados na prestação de contas e apoiando as deliberações nas assembleias. Pois, neste agrupamento, com base na última prestação de contas registrada na JUCEMS, o quadro social destas cooperativas somou 362 (trezentos e sessenta e dois) cooperados e, com base nas demonstrações contábeis registrada nas Atas das AGO nos últimos 5 exercícios, disponibilizaram sobras acumuladas de R\$ 3.159.268 (três milhões, cento e cinquenta e nove

mil, duzentos e sessenta e oito reais), após apresentação dos resultados, foram para deliberação dos cooperados que participaram da assembleia.

Evidencia-se, que a contabilidade através da elaboração das demonstrações contábeis tem papel fundamental e relevante na continuidade das cooperativas agroindustriais. Pois, além de diminuir a assimetria informacional entre direção e quadro social, possibilita que os registros e controle das operações do empreendimento apoiem na elaboração de relatórios contábeis para avaliação do desempenho e da situação econômica, financeira e patrimonial, essenciais na transparência e credibilidade na gestão das sociedades cooperativas.

A partir da análise descritiva, consolidou-se na tabela 23 as características de institucionalização identificadas nas cooperativas agroindustriais. Classificadas por agrupamento de semelhanças. Com isso, visualiza-se de forma geral as características identificadas nos eventos registrados na JUCEMS, detalhado na tabela:

Tabela 23 – Cooperativas Agroindustriais - Dados Consolidados

Cooperativas - Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Características de Institucionalização													
GRUPO	Tempo Médio	OCB/MS	JUCEMS Evento Por ano	AGO 19-23	Quadro Social	Cooperados 18-22	Part. Média AGO (%)	Sobras (AGO) 18-22	≤5 anos	≤10 anos	≤20 anos	≤30 anos	>30 anos
" A1" (2)	8 anos	( R)	≥1	100%	≤Form.	0%	98,0%	Sem Sobras	01	-	01	-	-
" A2" (1)	42 anos	( R)	≥1	100%	≤100	0%	17,9%	Disposição	-	-	-	-	01
" A3" (1)	10 anos	( R)	≥1	100%	≤100	≤20%	61,1%	Disposição	-	01	-	-	-
" A4" (1)	21 anos	( R)	≥1	100%	≤100	>20%	17,0%	Disposição	-	-	-	01	-
" A5 " (3)	34 anos	( R)	≥1	100%	>100	>20%	9,1%	Disposição	-	-	-	01	02
" B1" (1)	3 anos	( SR)	<1	≤2	≤Form.	0%	82,1%	Sem Sobras	01	-	-	-	-
" B2" (2)	8 anos	( SR)	<1	≤2	≤100	0%	73,8%	Sem Sobras	01	-	01	-	-
" B3" (1)	10 anos	( SR)	<1	≤2	≤100	≤20%	88,4%	Sem Sobras	-	01	-	-	-
" C1" (2)	19 anos	( SR)	<1	≤4	≤Form.	0%	81,8%	Sem Sobras	-	-	02	-	-
" C2" (1)	12 anos	( SR)	<1	≤4	≤100	0%	68,1%	Sem Sobras	-	-	01	-	-
" D1" (1)	32 anos	( R)	≥1	≥4	≤Form.	0%	31,7%	Disposição	-	-	-	01	-
" D2" (1)	10 anos	( R)	≥1	≥4	≤100	0%	13,3%	Disposição	-	01	-	-	-
" E" (1)	1 ano	( SR)	<1	Sem	≤Form.	0%	100%	Sem Sobras	01	-	-	-	-
" L "(3)	18 anos	( SR)	-	-	-	-	-	-	01	-	-	01	01
<b>Total de Cooperativas</b>			<b>21</b>						<b>05</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>04</b>	<b>04</b>

Fonte: Elaboração própria – Dados RFB, OCB/MS e JUCEMS.

Observou-se que das 21 (vinte e uma) cooperativas agroindustriais, segundo a análise descritiva dos dados fornecidos pela JUCEMS, que 3 (14,29%) deliberaram em assembleia a sua liquidação/extinção, tempo de atividade em média de 18 (dezoito) anos. Ainda, das 18 (dezoito) restantes, constatou-se que todas as 10 (55,56%) com registro atualizado na OCB/MS, registraram mais de 1 evento na JUCEMS e apresentaram resultados aos

cooperados na prestação de contas da AGO, ainda, 8 (44,44%) delas realizaram 100% das AGO previstas no período de 2019 a 2023.

Demonstrando a importância da institucionalização das cooperativas agroindustriais, como ponto importante a ser observado, para transferência e credibilidade da gestão deste relevante setor e, conseqüentemente, a continuidade do empreendimento, um dos princípios da ciência contábil.

A partir da análise descritiva do banco de dados consolidado, verificou-se que as 200 (duzentos) cooperativas estão sediadas em 56 (70,89%) dos 79 municípios e nas 9 (100%) regiões econômicas do estado, com destaque as regiões de **CAMPO GRANDE** 73 (36,50%) e **GRANDE DOURADOS** 26 (13,00%). Ainda, foram classificadas conforme os ramos de atividade, critérios regulamentados pela OCB, com destaque para o ramo agropecuário com 97 (48,50%), observou-se que 50 (51,55%) destas estão sem registro na OCB/MS. Para atingir a finalidade da pesquisa, foram excluídas aquelas com alguma irregularidade no cadastro da organização estadual, restando 23 (23,71%), que somadas as 50 (cinquenta) sem registro, totalizando uma população de 73 cooperativas do ramo agropecuário.

Na seleção de 73 (setenta e três) cooperativas do ramo agropecuário, verificou-se todas as atividades registradas no CNPJ, através do CNAE, e identificando aquelas vinculadas à industrialização. Então, delimitou-se a amostra de estudo em 21 (21,65%) cooperativas com atividades agroindustriais, representando 10,50% da população de 200 (duzentas) cooperativas com sede [matriz] no estado de MS e 21,65% da população de 97 (noventa e sete) cooperativas do ramo agropecuário. Entendeu-se que a amostra delimitada é significativa para o propósito da pesquisa e com isso atingiu o resultado esperado deste objetivo específico definido no início do estudo.

Destaca-se um achado importante, das 73 (setenta e três) cooperativas do ramo agropecuário, observou um agrupamento de 24 (32,88%) destas com atividades agropecuárias [cultivo, armazenagem e comercialização da produção agrícola e pecuária], mas sem atividade de industrialização e outro agrupamento de 21 (21,65%) identificadas em sua razão social como assentados da reforma agrária e da agricultura familiar. Entende-se que estes agrupamentos poderiam inspirar outras pesquisas relacionadas ao setor de cooperativas e atividades agropecuárias, assim oportunizando temáticas de investigação a outros pesquisadores e acadêmicos.

Na identificação das características de institucionalização das cooperativas agroindustriais de MS, procurou-se o propósito da descrição dos dados da base de eventos

registrados na JUCEMS, referente a amostra delimitada de 21 (vinte e uma) cooperativas agroindústrias. Para esta identificação, foram observadas as informações constantes neste registro e entre outros aspectos, verificou-se o tempo de constituição e do desempenho da atividade, os registros da prestação de contas anual, o desenho organizacional da estrutura institucional e os registros dos atos assembleares efetuados pela administração das cooperativas. Portanto, possibilitou a percepção das características de institucionalização e auxiliou na identificação das fases do ciclo de vida destas cooperativas.

Com isso, na identificação das fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais de MS, possibilitou inferir que a relação das características de institucionalização identificadas com base nos bancos de dados é verossímil. Contudo, está temática necessita de mais estudos para colaborar com esta constatação e a ciência contábil pode apoiar na diminuição da assimetria informacional deste setor, basta a gestão cumprir com legislação e divulgar as demonstrações contábeis nas assembleias de prestação de contas (AGO).

Como resultado obtido nesta etapa da investigação, conforme fundamentação no modelo teórico de Cook e Burrell (2009), as fases do ciclo de vida definidas: a) Justificativa Econômica [iniciais]; b) Desenho Organizacional [iniciais]; c) Crescimento, Glória e Heterogeneidade [consolidação]; d) Reconhecimento e Introspecção; e) Escolha [continuidade, reinvenção, conserto e saída], na tabela 24 tem-se a classificação das cooperativas agroindustriais do estado de MS.

**Tabela 24 – Cooperativas Agroindustriais - Fases Ciclo de Vida**

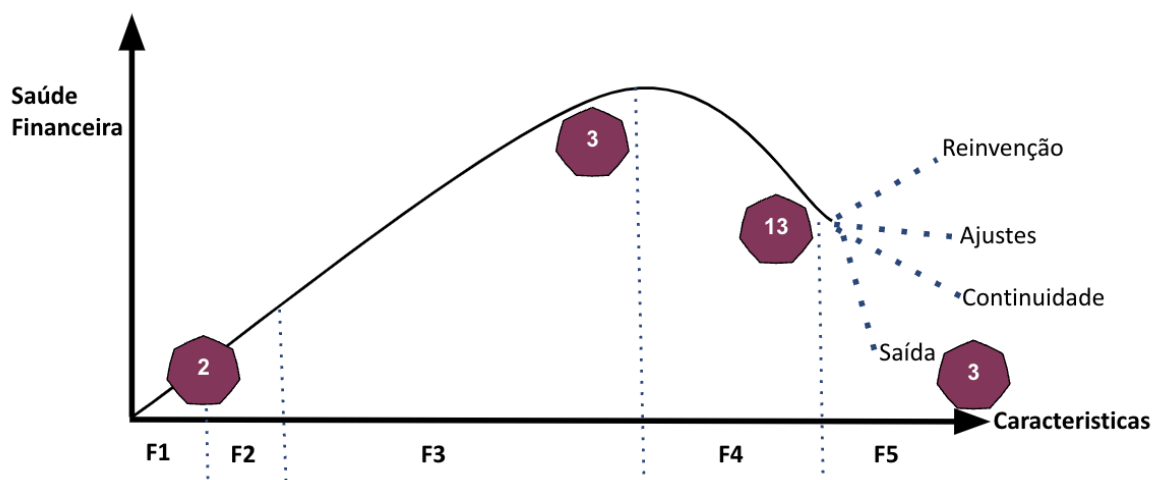
<b>Cooperativas - Ramo Agropecuário, agroindustrial e com Sede MS - Fases do Ciclo de Vida</b>									
<b>GRUPO</b>	<b>Tempo Médio</b>	<b>OCB/M S</b>	<b>JUCEM S Evento Por ano</b>	<b>AGO 19-23</b>	<b>Cooperado s Constituiç ão</b>	<b>Cooperad os 18-22</b>	<b>Part. Média AGO (%)</b>	<b>Sobras (AGO) 18-22</b>	<b>Etapa do Ciclo de Vida</b>
" A1" (2)	8 anos	( R)	$\geq 1$	100%	$\leq$ Form.	0%	98,0%	Sem Sobras	Formação e Reflexão
" A2" (1)	42 anos	( R)	$\geq 1$	100%	$\leq 100$	0%	17,9%	Disposição	Reflexão
" A3" (1)	10 anos	( R)	$\geq 1$	100%	$\leq 100$	$\leq 20\%$	61,1%	Disposição	Reflexão
" A4" (1)	21 anos	( R)	$\geq 1$	100%	$\leq 100$	$> 20\%$	17,0%	Disposição	Reflexão
" A5 " (3)	34 anos	( R)	$\geq 1$	100%	$> 100$	$> 20\%$	9,1%	Disposição	Consolidação
" B1" (1)	3 anos	( SR)	$< 1$	$\leq 2$	$\leq$ Form.	0%	82,1%	Sem Sobras	Reflexão
" B2" (2)	8 anos	( SR)	$< 1$	$\leq 2$	$\leq 100$	0%	73,8%	Sem Sobras	Reflexão
" B3" (1)	10 anos	( SR)	$< 1$	$\leq 2$	$\leq 100$	$\leq 20\%$	88,4%	Sem Sobras	Reflexão
" C1" (2)	19 anos	( SR)	$< 1$	$\leq 4$	$\leq$ Form.	0%	81,8%	Sem Sobras	Reflexão
" C2" (1)	12 anos	( SR)	$< 1$	$\leq 4$	$\leq 100$	0%	68,1%	Sem Sobras	Reflexão
" D1" (1)	32 anos	( R)	$\geq 1$	$\geq 4$	$\leq$ Form.	0%	31,7%	Disposição	Reflexão
" D2" (1)	10 anos	( R)	$\geq 1$	$\geq 4$	$\leq 100$	0%	13,3%	Disposição	Reflexão
" E" (1)	1 ano	( SR)	$< 1$	Sem	$\leq$ Form.	0%	100%	Sem Sobras	Desenho Organizacional
" L "(3)	18 anos	( SR)	-	-	-	-	-	-	Escolha - Saída
<b>Total de Cooperativas</b>			<b>21</b>						

Fonte: Elaboração própria – Banco de Dados Consolidado.

Observa-se na tabela da amostra de 21 (vinte e uma) cooperativas agroindústrias, foram classificadas 2 (duas) cooperativas [9,52%] em fases iniciais [Justificativa Econômica-F1 e Desenho Organizacional-F2], 13 (treze) cooperativas [61,90%] em fase de reflexão [F4], 3 (três) cooperativas [14,29%] em fase de consolidação [Glória, Crescimento e Heterogeneidade-F3] e 3 (três) cooperativas [14,29%] em fase de escolha [saída-F5]. Visualizar na Figura 13, demonstrando como as cooperativas agroindústrias estão identificadas, conforme modelo teórico de Cook e Burrell (2009).



**Figura 13** - Identificação das Fases do Ciclo de Vida nas cooperativas agroindustriais



Fonte: autoria própria, adaptação do modelo teórico de Cook e Burres (2009)

Demonstrando que a grande maioria das cooperativas estudadas, encontra-se na fase de reflexão, nesta fase surgem ineficiências relativas a decisões estratégicas, com isso pressupõe que os custos de institucionalização associados a decisão coletiva e resolução de conflitos crescem.

Na análise descrita nesta etapa, nos parece que as 2 (duas) cooperativas classificadas nas fases iniciais, apresentam como a principal variável o tempo de constituição e as características institucionais da participação dos cooperados nas assembleias e quantidade de eventos registrados na JUCEMS foram relevantes para classificação destas na fase conforme o modelo teórico de Cook e Burrell (2009).

Pressupõe-se que as 3 (três) cooperativas agroindustriais classificadas na fase de consolidação, estão em pleno desempenho das atividades e as decisões estratégicas implementadas geram resultados para os cooperados, a continuidade do empreendimento, passa pela constante avaliação dos objetivos propostos na formação da cooperativa e a participação dos cooperados nas operações deste arranjo econômico.

Na fase de reflexão os membros buscam soluções à ineficiência da cooperativa, esta fase se caracteriza por entender os problemas e busca de soluções. Segundo Cook e Burrell (2009), os autores apontam que os membros, sendo proprietários, podem se organizar para decidir entre pequenos ajustes organizacionais ou o encerramento das operações. A efetivação da alternativa escolhida ocorre na fase da escolha, onde se encerra ou se reinicia o ciclo de vida novamente da cooperativa.

Como estudado no modelo, entre as opções para deliberação da cooperativa estão a continuidade do empreendimento, com correções das estratégias, reinício nas fases iniciais, ou

fusões e incorporações, cisões ou apenas a liquidação, sendo a decisão estratégica tomada pela comparação de benefícios e custos de cada saída. Como os custos de tomada de decisão coletiva se tornam maiores com o aumento da quantidade de membros e o capital investido para associação é pequeno, há pouco incentivo para que eles busquem reformular a cooperativa e o encerramento se torna a opção provável (Hansmann, 1996).

Entretanto, as sociedades cooperativas estão presas em um dilema ao qual precisam remunerar de forma adequada o investimento de seu cooperado e sobreviver em um ambiente competitivo, como ocorre, por exemplo, no mercado agropecuário (Bauer; Miles; Nishikawa, 2009; Carvalho et al., 2013). Neste caso, sua sobrevivência está atrelada ao seu desempenho como um arranjo econômico, que, por sua vez, está atrelado ao desempenho e participação do cooperado na sociedade cooperativa.

Ao iniciar esta investigação, estabelece-se objetivos específicos que visavam caracterizar as cooperativas com sede no estado, identificar suas características de institucionalização e as fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais de MS. Constatou-se no decorrer da investigação, que os objetivos foram cumpridos de forma satisfatória e as descobertas obtidas na pesquisa foram detalhados na seção 4, após a aplicação das etapas propostas no procedimento metodológico, com as discussões e resultados deste estudo.

No objetivo específico da caracterização das cooperativas com sede no estado de MS, por ramo de atividade e região econômica, possibilitou perceber que existem 7 (sete) ramos de classificação normatizados pela OCB, com base nas atividades definidas de atuação de cada instituição, com registro na JUCEMS e cadastrada na RFB. Com isso, identificou-se a presença de 743 cooperativas (CNPJ) distribuídas em 76 (96,2%) dos 79 municípios de MS, data de corte 12/01/2024. Destacou-se o ramo agropecuário 391 (52,62%) e o ramo de crédito 204 (27,46%) na população estudada. Portanto, percebe-se um alinhamento do setor a principal matriz econômica do estado, que são as atividades ligadas aos setores agropecuário e de serviços, principalmente o financeiro, demonstrando a influência das características econômicas das regiões do nosso estado na constituição e expansão das sociedades cooperativas, detalhadas neste estudo.

Neste mesmo momento da pesquisa, ao buscar atingir o objetivo proposto, identificou-se que das 743 cooperativas, 196 (25,38%) possuem sede [matriz] no estado de MS e destas 279 (37,55%) possuem filiais, entretanto, constatou-se também 268 (36,07%) filiais cuja sede de suas cooperativas está vinculada a outra UF. Ressalta-se a quantidade de

filiais de cooperativas, demonstrando expansão daquelas com sede no estado, contudo o expressivo número de filiais de cooperativas com sede em outros estados, principalmente localizadas na região sul do Brasil. Contudo, para fins acadêmicos e da temática desta pesquisa, houve o direcionamento do pesquisador para investigar as cooperativas com sede no estado de MS, em alinhamento aos objetivos definidos nesta investigação.

Com a consolidação dos dados da RFB e OCB/MS, verificou-se a existência de 4 (quatro) cooperativas com sede em MS e que, por questão temporal das bases, estavam ausentes na base da RFB, por isso, foram incluídas no banco de dados consolidado, elaborado pelo pesquisador. Neste banco de dados foi possível filtrar as cooperativas com sede no estado de MS, neste recorte encontram-se 200 (duzentos), sendo que 105 (52,50%) com registro e 95 (47,50%) sem registro na OCB/MS. Demonstrando uma relevante característica da população das cooperativas com sede no estado de MS, sobre a atualização do cadastro no órgão de representação deste setor, mesmo com previsão legal tanto federal como estadual. Contudo, infere-se que esta descoberta auxilia no entendimento de algumas características de institucionalização que poderiam resultar em outras linhas de pesquisas para investigar este fenômeno.

Um dos principais achados do estudo descrito no resultado deste objetivo específico foi a constatação de que as cooperativas agroindustriais, com cadastro na OCB/MS, colocaram à disposição dos cooperados na AGO os resultados do exercício encerrado, conforme prevê a lei do cooperativismo. Infere-se que apesar da função principal desta organização seja a representação institucional na esfera estadual deste setor, nos parece que o compartilhamento desta estrutura pelas cooperativas registradas de alguma forma oportuniza evoluir na governança mediante boas práticas de gestão, controle e prestação de contas aos cooperados. Neste sentido, Hansmann (1996) faz menção em seu estudo que, quando unidas em rede, as cooperativas agropecuárias apresentaram melhores resultados e aproveitam melhor as falhas de mercado.

Destaca-se outro achado deste estudo, que foi a identificação das diferentes fases do ciclo de vida organizacional presentes nas cooperativas agroindustriais analisadas. Através da aplicação da teoria do ciclo de vida, modelo de Cook e Burrell (2009), foi possível observar que essas organizações passam por estágios distintos, desde sua constituição até seu eventual declínio ou reinvenção. Compreender essas fases é crucial para uma gestão eficaz e para o desenvolvimento sustentável das cooperativas, percebe-se que a constância no controle e

pensamento crítico das estratégias ajuda a corrigir equívocos nas decisões e direcionamento destas organizações, reposicionando a mesma para continuidade do empreendimento.

Na próxima seção, expõem-se as considerações finais, contribuições e limitações da pesquisa, ainda algumas sugestões de temas para futuras pesquisas nesta temática e no setor de cooperativas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo atribuir as fases do ciclo de vida das cooperativas agroindustriais com sede em Mato Grosso do Sul (MS) em 2023, a partir das características institucionais, utilizando dados de fontes secundárias da Receita Federal do Brasil (RFB), Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB/MS) e Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS). A pesquisa buscou identificar o ciclo de vida organizacional dessas cooperativas agroindustriais a partir das características de institucionalização.

As limitações deste estudo incluem o foco em um contexto específico, a amostra concentrada em cooperativas agroindustriais e a metodologia qualitativa que pode ter influenciado os resultados pela interpretação do pesquisador. Estudos futuros devem explorar outras regiões e cooperativas para uma compreensão mais abrangente.

Ainda, identificou-se a limitação pela falta de padronização da apresentação das demonstrações contábeis pelas cooperativas agroindustriais, conforme prevê as recomendações contidas nas resoluções do CFC, talvez pelo fato de inexistência de um mecanismo regulador na legislação brasileira. Portanto, estudos futuros podem explorar outras regiões do território brasileiro e outras cooperativas do ramo agropecuário com atividades para obter uma compreensão mais abrangente desses fenômenos estudados neste trabalho.

Os resultados indicam uma clara relação entre as características de institucionalização e as fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas agroindustriais em MS. Utilizando a metodologia descrita na seção de procedimentos metodológicos, as cooperativas foram classificadas segundo o modelo teórico de Cook e Burrell (2009). Verificou-se que cooperativas com cadastro na OCB/MS, que apresentaram resultados aos cooperados nas Assembleias Gerais Ordinárias (AGO), mostraram práticas de governança superiores, o que sugere que a estrutura institucional da OCB/MS favorece a evolução na governança e transparência das cooperativas.

Um dos principais achados foi a percepção que as cooperativas na fase de consolidação têm registros da prestação de contas melhores do que das demais cooperativas agroindustriais. Infere-se que por este motivo disponibilizam resultados maiores e um quadro social crescente de cooperados.

Outra descoberta foi a baixa participação e crescimento das cooperativas agroindustriais em MS, em parte devido à presença significativa de filiais de cooperativas

agropecuárias de outros estados, particularmente da região sul do Brasil. Este fenômeno sugere um impacto negativo na expansão das cooperativas locais.

Os achados desta pesquisa têm implicações significativas para a compreensão das dinâmicas organizacionais em cooperativas agroindustriais. Diferente de outros ramos como crédito, saúde e transporte, que possuem órgãos reguladores, o ramo agropecuário carece de regulamentação específica, o que explica a falta de padronização na prestação de contas e transparência.

A análise empírica das características institucionais e ciclo de vida organizacional em cooperativas agroindustriais preenche uma lacuna na literatura e oferece uma base sólida para futuras pesquisas. Sugere-se que estudos futuros se aprofundem em questões específicas, como a percepção dos dirigentes e cooperados sobre a prestação de contas, além de investigar o impacto econômico e financeiro das cooperativas em comparação com empresas lucrativas.

Além disso, investigou-se as características de institucionalização presentes nessas cooperativas da amostra. Descobriu-se que a institucionalização adequada desempenha um papel fundamental no sucesso e na sobrevivência das organizações cooperativas. Apesar que o papel da OCB é institucional, como representação do setor, nos parece que através do serviço de fornecimento de treinamentos e de formação de liderança e funcionários das cooperativas, a atuação desta organização baliza a governança e padronização na prestação de contas aos cooperados, ao menos no ramo agropecuário.

Considerando as lacunas identificadas em nossa investigação, recomenda-se que estudos futuros se aprofundem em questões específicas, como a percepção dos dirigentes, gestores e cooperados com relação à prestação de contas das cooperativas na assembleia. Os resultados têm implicações não apenas para o contexto local, mas também para o entendimento mais amplo das dinâmicas organizacionais em cooperativas em todo o mundo.

Outra recomendação de estudo futuro, como a investigação do impacto ou comportamento econômico, financeiro e patrimonial de cooperativas do estado de MS e comparando com os fenômenos de empresa com a finalidade lucrativa, como, por exemplo: a estratégia que os laticínios utilizam chamado "rouba monte" no mercado das demais empresas, dentre elas as cooperativas do ramo agropecuário.

Ainda, pesquisar sobre o caráter "fagocitário" das cooperativas maiores sobre as menores no estado de MS, investigando o fenômeno daquelas que entram no mercado da outra cooperativa, como, por exemplo: das grandes cooperativas agropecuárias com sede no estado do Paraná se instalando com suas filiais no estado de Mato Grosso do Sul.

Durante o processo de condução desta pesquisa, pode-se aprender muito sobre as complexidades das sociedades cooperativas, em especial, dentro ramo agropecuário, daquelas que cadastraram em seu CNPJ atividades agroindustriais e os desafios enfrentados por essas organizações ao longo do seu ciclo de vida. Este estudo me proporcionou uma visão mais profunda sobre as características institucionais deste arranjo econômico e o potencial de geração de caixa aos seus cooperados e, conseqüentemente, a sociedade sul-mato-grossense, mediante um modelo econômico cooperativo, que busca incentivar as decisões coletivas e enfrentar os desafios mercadológico importante para sua continuidade como empreendimento agregador de renda aos seus cooperados.

Ao final, depois da identificação das fases do ciclo de vida organizacional das cooperativas pesquisadas, que foi realizada de forma descritiva, concluiu-se que, mesmo com essas limitações nas informações contidas nos eventos registrados na base da JUCEMS, foi possível verificar, conforme a presente pesquisa, que há evidências da relação entre as características de institucionalização e as fases do ciclo de vida das cooperativas agroindustriais do estado de MS, aplicando o modelo teórico de Cook e Burrell (2009).

Em suma, este estudo fornece descobertas valiosas sobre o ciclo de vida organizacional a partir das características institucionais das cooperativas agroindustriais de MS, contribuindo para o avanço do conhecimento acadêmico e prático no campo do cooperativismo e das ciências contábeis. Os resultados têm implicações tanto para a gestão das cooperativas quanto para a formulação de políticas públicas, e espera-se que esta pesquisa inspire novas investigações e ajude a informar práticas e políticas futuras neste setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ICA (2020), **World Cooperative Monitor** [Dados Abertos]. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023:2018**: Informação e documentação: Referências: Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6024:2012**: Informação e documentação: Numeração progressiva das seções de um documento: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6027:2012**: Informação e documentação: Sumário: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520:2023**: Informação e documentação: Citações em documentos: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15287:2011**: Informação e documentação: Projeto de pesquisa: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.  
BAPTISTA, R. L.; MELO, P. L. R. de. **Métodos Quantitativos: aplicação em administração, economia e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2015.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 5 ed. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 45(1), 119-138, 2007. Disponível em: DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. [Lei do Cooperativismo] **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. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 21 fev. 2023.

CANASSA, B. J.; ZANCAN, F.; COSTA, D. R. M. (2022). Quadro social e ciclo de vida de cooperativas: Evidências em cooperativas de crédito brasileiras. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, V.25 N.1, p. 43-59, Jan.-Abr. 2022. [http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925\\_2022v25n1a3](http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2022v25n1a3).

COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, s/n, p. 386-405, 1937.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Norma Brasileira de Contabilidade - NBC **ITG 2004 – Entidade Cooperativa**, de 24 de novembro de 2017. Brasília: CFC, 2017.



COOK, M. L.; BURRESS, M. J. A cooperative life cycle framework. **Working paper, University of Missouri Department of Agricultural Economics**, 2009.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics** 77, p. 1153-1159, 1995.

COSTA, D. R. M. (2010). **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras** [Tese de Doutorado]. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

COSTA, D. R. M.; SANTOS, L. B. (2020). Eficiência técnica e ciclo de vida em cooperativas: uma análise de dados em painel. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**. Santa Maria, RS, Vol. 7, N° 13, Jan./Jun. 2020. DOI: 10.5902/2359043236994. ISSN: 2359-0432

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DICKINSON, V. “Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle.” **Working paper, University of Florida**, Novembro, p. 1-31, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, 14(4), 532-550, 1989.

FETTERMAN, D. M. **Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-assessment, Evaluation Capacity Building, and Accountability**. Los Angeles: SAGE Publications, 2019.

FILATOTCHEV, I.; TOMS, S.; WRIGHT, M. The firm’s strategic dynamics and corporate governance life-cycle. **International Journal of Managerial Finance**, 2(4), 256-279, 2006. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.1108/17439130610705481>

FREZATTI, F.; *et al.* **Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras**. Revista de Administração, v.45, n.4, p.383-399, 2010.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo Pontes. **fase do Ciclo de vida organizacional e os fundamentos das empresas**. In: ALMEIDA, Karla Katiúscia Nóbrega (Org.). DE FRANÇA, Robério Dantas (Org.). TEORIAS APLICADAS À PESQUISA EM CONTABILIDADE: uma introdução às Teorias Econômicas, Organizacionais e Comportamentais. João Pessoa: Editora UFPB, p. 172-194, 2021.

GOTIJO, Á. R. MAIA, J. M. Análise do processo decisório em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Agronegócio**, 2(1), p. 21-43, 2004.

HANSMANN, H. The Ownership of Enterprise. **Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press**, 1996. 372 p, 1996.

HENDRIKSEN, Eldon S. VAN BREDa, Michael F. **Teoria da Contabilidade**, tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. - São Paulo: Atlas, 1999. Título original: Accounting theory ISBN 85-224-2097-1

HÖLMSTROM, B. Moral hazard and observability. **The Bell journal of economics**, 10 (4-29), 1979. DOI: 10.2307/3003320

HOLYOAKE, G. J. **The History of the Rochdale Pioneers**. 3. ed. New York: Charles Scribner's Sons, 1900.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978.85-224-6053-3.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Vol. 3, nº. 4, p. 305-360. Out. 1976. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015.

LOPES, Christianne Calado Vieira de Melo. ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega. FREITAS, Viviane Costa. **Teoria dos Custos de Transação**. In: ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega (Org.). DE FRANÇA, Robério Dantas (Org.). Teorias Aplicadas À Pesquisa Em Contabilidade: uma introdução às Teorias Econômicas, Organizacionais e Comportamentais. João Pessoa: Editora UFPB, p. 33-61, 2021.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 2.830, de 12 de maio de 2004**. Institui a Política Estadual de Cooperativismo. Campo Grande, MS: Governo Estadual. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=137205>. Acesso em: 21 fev. 2023.

MILLER, D., FRIESEN, P. “A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle”, **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social**. In: Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 09-30.

NILSSON, Jerker. “Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments”, Swedish University of Agricultural Sciences, Dept of Economic, **LTA**, 4/1999.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1990.

NORTH, Douglass C.; THOMAS, Robert P. **The rise of western world: a new economic history**. New York: Cambridge University Press. 1973.

NORTH, Douglass C.; WALLIS, John J.. Measuring the Transaction Sector in the American Economy. In: ENGERMAN Stanley L.; GALLMAN Robert E. (Eds.). **Long Term Factors in American Economic Growth**. Chicago: University of Chicago Press, 1986. p. 95-162. Disponível em: <<http://www.nber.org/chapters/c9679.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.

OBSERVATÓRIO DO COOPERATIVISMO – OBSCOOP. Relação de CNPJ da Receita Federal do Brasil [**Dados via e-mail**]. Ribeirão Preto, acesso em: 17 mai. 2023.

ONU – NAÇÕES UNIDAS. **A Agenda 2030**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

ORGANIZAÇÃO DA COOPERATIVA BRASILEIRAS - OCB (2023), **Anuário Cooperativo** [Dados Abertos]. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/cooperativas>. Acesso em: 21 fev. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL – OCB-MS. Relação das Cooperativas Registrada na OCB/MS [**dados via e-mail**]. Campo Grande, 2023. Acesso em: 09 mai. 2023.

PEDROZO, E.A. FERREIRA, E.C. e FIALHO, F.A.P. Fatores críticos de sucesso em cooperativas agropecuárias do ciclo de vida organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, 15, p. 136-165. 2014.

PIRES, A. **Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais**. In: POUPART, J. E. A. A pesquisa qualitativa: Enfoque epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 43-94.

QUINN, R. E.; CAMERON K.. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management science**, 29(1), 33-51, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>

RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. São Paulo: LTr, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 5. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2020.

SILVA, A.L.G. OLIVEIRA, O.J. e FREITAS, J.S. Mecanismos de governança corporativa em cooperativas agropecuárias: uma análise a partir do ciclo de vida organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, 9(1), p. 62-83. 2018.

VARGAS, Sandra Belloli de e BORINELLI, Márcio Luiz. **Práticas de controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental**. 2016, Anais. São Paulo: ANPCONT, 2016. Disponível em: <http://congressos.anpcont.org.br/x/anais/files/2016-05/ccg263.pdf>. Acesso em: 08 set. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WENNER, Anna Paola Fernandes Freire. LUCENA, Glaucio Lopes. **Teoria Institucional**. In: ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega (Org.). DE FRANÇA, Robério Dantas (Org.). *Teorias Aplicadas À Pesquisa Em Contabilidade: uma introdução às Teorias Econômicas, Organizacionais e Comportamentais*. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 62-84.

WILLIAMSON, Oliver E.. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press. 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contract**. China: Chengcheng Books Ltd. 1985.