

## **NA RELAÇÃO ENTRE RISCO E DESEMPENHO EM COOPERATIVAS, FAZ DIFERENÇA O PORTE DA ORGANIZAÇÃO?**

**DAVID RODRIGO PETRY**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)  
davydrodrygo@hotmail.com

**IEDA MARGARETE ORO**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)  
ieda.oro@unoesc.edu.br

## **Introdução**

O cooperativismo agropecuário vem se difundindo como uma das principais atividades da economia brasileira, sendo um dos grandes responsáveis pelo aumento na renda local e no desenvolvimento do agronegócio. Neste contexto, o avanço dos estudos empíricos que tratam de gestão e estrutura organizacional proporcionou o surgimento de uma nova concepção teórica, onde diferentes ambientes exigem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia (Manfredo, & Richards, 2007; Moreira, 2009).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A avaliação empírica de alguns pressupostos direcionados ao risco e desempenho é sustentada pela conjectura cooperativista. Assim, surge a seguinte indagação: o porte das cooperativas influencia na relação entre os riscos corporativos e o desempenho organizacional? Deste modo, o objetivo desta investigação consiste em identificar a influência do porte na relação entre risco e desempenho nas cooperativas agroindustriais, de produção e consumo de Santa Catarina.

## **Fundamentação Teórica**

O porte da organização pode ser determinado de diversas formas, dentre eles pela quantidade de empregados (Fischer, 1995). Em termos gerais, sob a ótica econômica, a empresa espera obter retornos proporcionados pelas suas atividades, de acordo com sua função (Moreira, 2009). Tais atividades possuem seus resultados sujeitos a certos eventos e, por conta disso, geralmente existem riscos sobre a efetivação destes resultados, cabe evidenciar se o porte exerce alguma influência neste processo.

## **Metodologia**

A amostra consistiu de 55 cooperativas catarinenses associada à OCESC, pertencentes aos segmentos agroindustrial, de produção e consumo. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário estruturado em escala Likert de 7 pontos para avaliar a concordância dos gestores em três dimensões de riscos: operacionais, estratégicos e financeiros. A validação dos dados foi realizada pelo método Alfa de Cronbach, e a análise foi elaborada por Regressão Linear simples e múltipla.

## **Análise dos Resultados**

Os dados rodados individualmente por dimensões permitem evidenciar quais fatores de riscos operacionais, estratégicos e financeiros apresentam maior relação com o porte. A análise pela média aritmética individual de cada dimensão retornou significância para os riscos estratégicos e operacionais, enquanto em conjunto, preponderou apenas o risco operacional. Segregando as cooperativas pelo porte, possibilitou identificar quais fatores de risco são mais característicos de em cada tamanho.

## **Conclusão**

Os resultados apontam que quando os riscos operacionais, estratégicos e financeiros são analisados de forma adjacente em relação ao desempenho, não há influência significativa. Quando analisados de forma segregada, só há influência do porte na relação entre os riscos operacionais e desempenho. A análise permitiu ainda evidenciar quais fatores de risco são mais evidentes para cada porte das cooperativas. Ênfase para a dimensão de riscos financeiros, onde o crédito destacou-se para todos os portes

## **Referências Bibliográficas**

- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. (2004). Enterprise Risk Management. AICPA, Nova Jersey.
- Fischer, J. (1995). Contingency-based research on management control systems. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Manfredo, M. R., & Richards, T. J. (2007). Cooperative risk management, rationale, and effectiveness. *Agricultural Finance Review*, v. 67(2), pp. 311-339.
- Moreira, V. R. (2009). *Gestão dos Riscos do Agronegócio no Contexto Cooperativista*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

## NA RELAÇÃO ENTRE RISCO E DESEMPENHO EM COOPERATIVAS, FAZ DIFERENÇA O PORTE DA ORGANIZAÇÃO?

### 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo agropecuário vem se difundindo como uma das principais atividades da economia brasileira, sendo um dos grandes responsáveis pelo aumento na renda local e no desenvolvimento do agronegócio. Ao mesmo tempo, os riscos e incertezas do mercado exercem influência na forma como as organizações são geridas. Assim, a gestão de riscos surge como procedimento pelo qual as organizações analisam sistematicamente os riscos inerentes às atividades, com o objetivo de atingirem vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades realizadas pela organização (FERMA, 2003). Os elementos de gerenciamento de riscos corporativos auxiliam os administradores a atingir as metas de desempenho da organização, e evitam a perda de recursos (COSO, 2004).

A gestão de riscos inerentes à atividade empresarial permite uma visão diferenciada no contexto dos negócios. Administrar os eventos que possam ameaçar o alcance dos objetivos da empresa significa buscar os resultados almejados, minimizando os impactos de eventos negativos (BEUREN, 2010). Gerenciar riscos significa administrar possibilidade de perdas ou redução de lucros. A gestão baseada em riscos requer a avaliação prévia dos objetivos da empresa frente ao ambiente que está inserida, bem como eventuais probabilidades de ocorrências que possam prejudicar o desempenho da empresa e o alcance de seus objetivos.

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

A Teoria Contingencial é dividida em cinco fatores que contribuem para explicar a influência de contingências nas organizações, quais sejam, estrutura, estratégia, ambiente, tecnologia e porte. Dentre estes fatores, o porte da organização foi selecionado para esta investigação, a partir de pressupostos teóricos de que o porte influencia na estrutura empresarial (Child, 1975; Blau, et al., 1976).

O objetivo de qualquer organização é a contínua melhora de seu desempenho, e as cooperativas, na essência de objetivo de atuação não são diferentes. Koontz e O'Donnell (1969) destacam que o desempenho organizacional deve ser amparado pelos objetivos da empresa a fim de que os controles permitam medir o esforço da organização. Este fator também é evidenciado nas cooperativas, e Moreira (2009) fundamenta que a avaliação empírica de alguns pressupostos direcionados ao desempenho é sustentada pela conjectura cooperativista. Assim sendo, surge a seguinte indagação: *o porte das cooperativas influencia na relação entre os riscos corporativos e o desempenho organizacional?*

Deste modo, o objetivo desta investigação consiste em identificar a influência do porte na relação entre risco e desempenho nas cooperativas agroindustriais, de produção e consumo de Santa Catarina. A carência de pesquisas que tomam como base a Teoria Contingencial é substancial a fim de justificar esta pesquisa. Contribui ainda para o aprimoramento da gestão nas cooperativas, visto que pode ser útil à tomada de decisões diante dos riscos do mercado.

A contribuição prática desse trabalho é demonstrar e explicar sobre a gestão de riscos corporativos, cujas variáveis foram relacionadas em três dimensões, operacional, estratégica e financeira, para evidenciar a relação com o desempenho das cooperativas.

Este estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: além desta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica dos temas abordados na pesquisa; a terceira seção traz a metodologia aplicada na investigação; a quarta seção aborda a análise dos dados e; a última seção, as conclusões do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Porte como fator Contingencial**

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

Os estudos que tratam desta teoria identificaram algumas variáveis que afetam as organizações, sendo elas, a estrutura (Burns, & Stalker, 1961), o ambiente (Burns, & Stalker, 1961), a estratégia (Chandler, 1962), a tecnologia (Woodward, 1965; Merchant, 1984; Dunk, 1992) e o porte (Child, 1975; Pugh, & Hinigs, 1976) da organização.

Esta investigação direciona seu foco no porte, a fim de identificar como interfere na relação entre o risco e o desempenho da organização. Os primeiros estudos do tamanho organizacional como fator contingencial datam do início da década de 1970 com os estudos realizados por Greiner (1972), no artigo *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, que destaca a influência da idade e do porte na estrutura organizacional, indicando que à medida que as empresas crescem, desenvolvem-se ao longo de cinco fases, ou estágios do ciclo de vida organizacional.

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

Defendendo a ideia de que o porte influencia na estrutura empresarial, Child (1975) abandona a tese do determinismo ambiental e a relação estritamente causal entre estratégia e estrutura organizacional, e trata que o processo deveria considerar tanto as forças ambientais e estruturais quanto os gestores. Blau et al. (1976), ao analisar a influência da tecnologia na estrutura, evidenciaram que esta relação não é tão significativa quanto a relação entre a estrutura e o porte da empresa.

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

Desta forma, este estudo utiliza-se da quantidade de funcionários para mensuração do porte da organização pesquisada. Devido a aplicação da investigação ser realizada em cooperativas, outro fator tomado como forma de mensuração do porte é a quantidade de cooperados à elas associados.

## 2.2 Riscos Corporativos e Desempenho Organizacional

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

Mais recentemente, outros autores definiram o conceito de risco. A possibilidade de ocorrência de um evento que pode afetar a todos negativamente (Brito, 2007); a contrapartida de benefícios ou oportunidades potenciais (Maximiano, 2007); eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização (Padoveze, & Bertolucci, 2009).

No contexto empresarial o risco pode incidir em diversas áreas. Moreira (2009) afirma que, em termos gerais, sob a ótica econômica, a empresa espera obter retornos proporcionados pelas suas atividades, de acordo com sua função. Tais atividades possuem seus resultados sujeitos a certos eventos e, por conta disso, geralmente existem riscos sobre a efetivação destes resultados.

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

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

Neste sentido, a Figura 1 apresenta as categorias mais utilizadas para gestão de riscos nas organizações.

<b>Categorias de Risco</b>	<b>Variáveis Associadas</b>	<b>Conceituação</b>	<b>Autor (ano)</b>
Risco Operacional	Corporativos Greves Estrutura de custos Sucessão Fraudes Sistemas Infraestrutura Erros	Possibilidade de perdas diretas ou indiretas decorrentes de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados, dentre os quais pode-se citar, fraudes, erros de sistemas de informações, erros de escrituração, extrapolação de autoridade dos funcionários, desempenho insatisfatório, catástrofes, crises sociais e econômicas e infraestrutura pública.	Marshall, et al. (2002); Santos (2002); Trapp, & Corrar (2004); Oliveira & Kovacs (2006) Reske Filho (2014); Aguiar, Tortato, & Gonçalves (2014).
Riscos Estratégicos	Tecnológicos Econômicos Político-legais Demográficos Naturais Concorrência Diversificação de Produtos Clientes	É o risco de perda resultante de processos ou tomada de decisões que impactem a sobrevivência, o crescimento ou a obtenção de vantagem competitiva da Instituição. São exemplos, ocorrências como baixas de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa, falhas na reação ao movimento dos concorrentes ou problemas relacionados a fusões e aquisições.	Mintzberg (1988); Santos (2002); Weber, & Slywotzky, 2007; Custódio (2009).
Riscos Financeiros	Crédito Liquidez Legais Mercado	São riscos onde um devedor deixa de cumprir os termos de qualquer contrato com a instituição ou de outra forma deixar de cumprir o que foi acordado. Decorre das atividades nas quais o êxito depende de cumprimento da outra parte.	Jorion, 1990; Williamson, 2001; Santos (2002); Bartram, 2005.

**Figura 1 - Conceituação das categorias de riscos**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A Figura 1 descreve autores que realizaram pesquisas utilizando como base riscos estratégicos, financeiros e operacionais. Apresenta ainda variáveis utilizadas para mensuração dos riscos nas organizações, as quais também serão utilizadas neste estudo.

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

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

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

Para Beuren (2010), é necessário que exista um sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização. A autora destaca ainda que o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite a informação relativa ao desempenho fluir pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais.

Como ferramenta de mensuração de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações. Assim, a perspectiva de transformar a estratégia em ação, operacionalizando as decisões de longo prazo, se constitui em algo relevante dentro do universo empresarial, sendo importante o alinhamento entre a estratégia e o desempenho (Kaplan, & Norton, 1996; Neely, & Austin, 2000)

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

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

Apresentada a fundamentação teórica da investigação, a seção seguinte aborda a metodologia utilizada na realização do estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo é caracterizado como quantitativo em relação à abordagem dos dados. Segundo Richardson (1999), pesquisas neste formato, caracterizam-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de dados, quanto no tratamento, utilizando-se de técnicas

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

A pesquisa caracteriza-se ainda como descritiva relacional e do tipo levantamento ou *survey* quanto aos procedimentos, pois objetiva encontrar relações entre variáveis por meio de uma população ou amostra (Martins, & Teóphilo, 2007).

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

A escolha intencional destes segmentos foi realizada a fim de evitar possíveis distorções nos resultados com a diversificação da origem dos dados. Dessa forma, a população-alvo contou com 67 cooperativas, sendo que a amostra foi composta por 55 cooperativas que retornaram o instrumento de coleta, correspondendo a 82,1% da população.

Com base na fundamentação apresentada, elaborou-se o instrumento de coleta de dados, considerando as variáveis de cada dimensão do estudo, conforme pode ser visualizado no constructo apresentado na Figura 2.

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

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

**Figura 2 – Constructo de pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado em forma de questionário estruturado, formado por questões fechadas. Para mensuração das questões assertivas do questionário, utilizou-se a escala *Likert* de 7 pontos. Esta forma de mensuração objetiva medir o grau de concordância do respondente com o objeto do estudo (Oliveira, 2001). O questionário foi elaborado com frases afirmativas, possibilitando ao respondente assinalar uma alternativa entre 1 e 7, onde 1 caracteriza a total discordância e 7 caracteriza a plena concordância da afirmação. Para evidenciar possíveis falhas no instrumento, foram realizados dois pré-testes (Collis, & Hussey, 2005) a fim de identificar divergências e dúvidas quanto ao conteúdo e objetivo das questões, além de verificar se os termos técnicos estavam compreensíveis aos respondentes.

Após o retorno dos questionários, passou-se ao tratamento dos dados. Para a mensuração do porte da cooperativa foram utilizadas três informações coletadas por meio do questionário. A primeira toma por base a quantidade de funcionários da cooperativa, a segunda levou em consideração a quantidade de cooperados e a terceira utilizou a percepção do respondente quanto ao porte. Inicialmente a proporção foi realizada com distribuição normal para as três variáveis, no entanto, devido as escalas utilizadas para a quantidade de cooperados ter se apresentado dúvida, atribuiu-se percentuais a fim de consolidar de forma concreta este resultado. Assim, para a quantidade de funcionários atribuiu-se a proporção de 40%, para a quantidade de cooperados 20% e para a percepção do respondente 40%, conforme apresentado na fórmula a seguir.



$$Porte = \left(x \frac{1}{2,5}\right) + \left(y \frac{1}{5}\right) + \left(z \frac{1}{2,5}\right)$$

Onde:

X = Índice quantidade funcionários

Y = Índice quantidade cooperados

Z = Índice percepção respondentes

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

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

Para a fórmula, Y é o fenômeno em estudo (variável dependente), representa o intercepto (constante),  $\beta_k$  (k=1, 2,..., n) são os coeficientes das variáveis (coeficientes angulares),  $X_k$  são variáveis explicativas e u é o termo de erro amostral (Fávero, et al. 2009).

A seção seguinte aborda a análise dos resultados, com a caracterização das cooperativas e os resultados estatísticos da influência do porte na relação entre os riscos corporativos e o desempenho organizacional.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização das Cooperativas e validação dos dados

A amostra contemplou cooperativas agroindustriais, de produção e consumo, associadas à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC). A Tabela 1 apresenta a descrição da amostra, com a localização das cooperativas pesquisadas, a quantidade de funcionários e cooperados, bem como a percepção dos respondentes em relação ao porte.

Tabela 1

#### Descrição da amostra

Localização da Cooperativa		Percepção dos Respondentes	
Oeste	47%	Pequena	32,7%
Sul	29%	Média	45,5%
Norte	11%	Grande	21,8%
Litoral	6%		
Planalto	4%		
Vale	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
Quantidade de Funcionários		Quantidade de Cooperados	
Até 50 funcionários	35%	Até 100 cooperados	13%
De 51 a 100 funcionários	11%	De 101 a 200 cooperados	15%
De 101 a 150 funcionários	13%	De 201 a 300 cooperados	20%
De 151 a 200 funcionários	6%	De 301 a 400 cooperados	6%
De 201 a 250 funcionários	4%	De 401 a 500 cooperados	0%
Acima de 250 funcionários	33%	Acima de 500 cooperados	47%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

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

De acordo com o portal de Santa Catarina (2016), o oeste do estado é o maior produtor de alimentos e bebidas e foi responsável por 38,3% das exportações em 2015. Enquanto que o sul do estado tem como foco a indústria extrativa mineral e de produtos minerais não metálicos. O sul do estado respondeu em 2015 por 5,8% das exportações catarinenses.

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

A percepção dos respondentes com relação ao porte também é fundamental no contexto da pesquisa, pois, como gestores, compreendem cada processo realizado e como a cooperativa comporta-se em relação ao mercado. Assim, 32,7% dos gestores afirmam considerar a cooperativa em que atuam como pequeno porte, enquanto 45,5% consideram-na como médio porte. Os 21,8% restantes percebem sua cooperativa como sendo de grande porte.

Na sequência, aplicou-se medida de confiabilidade *alfa de Cronbach*. Para análise de confiabilidade, foram realizados os testes separadamente para cada dimensão do estudo (Risco Operacional, Risco Estratégico, Risco Financeiro e Desempenho), cujo resumo de processamento apresenta-se na Tabela 2.

Tabela 2

**Resumo de processamento e Coeficiente Alfa para a dimensão dos Riscos Operacionais**

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

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

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

#### 4.2 Influência do Porte na relação entre Riscos e Desempenho

A análise de cada dimensão de risco (operacional, estratégica e financeira) foi realizada separadamente, para identificar variáveis que apresentavam maior impacto. Inicialmente, aplicou-se o teste de regressão na dimensão de Riscos Operacionais, conforme Tabela 3.

Tabela 3

**ANOVA – Dimensão dos riscos operacionais em relação ao porte**

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
----------	-------------	--------------------	----	----------------	---	------

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Corporativos</b>	Entre Grupos	8,599	2	4,300	2,611	0,083
	Nos grupos	85,635	52	1,647		
	<b>Total</b>	<b>94,234</b>	<b>54</b>			
<b>Greves</b>	Entre Grupos	28,595	2	14,297	7,684	0,001*
	Nos grupos	96,751	52	1,861		
	<b>Total</b>	<b>125,345</b>	<b>54</b>			
<b>Custos</b>	Entre Grupos	6,978	2	3,489	5,094	0,010*
	Nos grupos	35,616	52	0,685		
	<b>Total</b>	<b>42,594</b>	<b>54</b>			
<b>Sucessão</b>	Entre Grupos	7,122	2	3,561	1,902	0,160
	Nos grupos	97,36	52	1,872		
	<b>Total</b>	<b>104,482</b>	<b>54</b>			
<b>Fraudes</b>	Entre Grupos	15,092	2	7,546	3,823	0,028*
	Nos grupos	102,653	52	1,974		
	<b>Total</b>	<b>117,745</b>	<b>54</b>			
<b>Sistemas</b>	Entre Grupos	2,915	2	1,458	1,082	0,346
	Nos grupos	70,054	52	1,347		
	<b>Total</b>	<b>72,97</b>	<b>54</b>			
<b>Infraestrutura</b>	Entre Grupos	29,249	2	14,625	5,954	0,005*
	Nos grupos	127,733	52	2,456		
	<b>Total</b>	<b>156,982</b>	<b>54</b>			
<b>Erros</b>	Entre Grupos	24,067	2	12,034	5,478	0,007*
	Nos grupos	114,233	52	2,197		
	<b>Total</b>	<b>138,3</b>	<b>54</b>			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

**Nota:** \* Variáveis que apresentaram significância.

Verifica-se que cinco variáveis, greve, custos, fraudes, infraestrutura e erros, apresentaram significância na relação entre riscos operacionais e desempenho em um intervalo de confiança de 95%, indicando que há relação sistemática entre as médias com o porte das cooperativas.

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

Na sequência, o comparativo das médias das variáveis relacionadas à dimensão de riscos estratégicos, obtendo três fatores de risco que apresentaram significância, sendo àqueles relacionados como tecnológicos, econômicos e riscos naturais, conforme Tabela 4.

Tabela 4  
ANOVA – Dimensão dos riscos estratégicos em relação ao porte

Variável	Localização	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tecnológicos	Entre Grupos	13,475	2	6,738	4,148	0,021*
	Nos grupos	84,461	52	1,624		
	<b>Total</b>	<b>97,936</b>	<b>54</b>			
Econômicos	Entre Grupos	20,023	2	10,012	5,956	0,005*
	Nos grupos	87,404	52	1,681		
	<b>Total</b>	<b>107,427</b>	<b>54</b>			
Político-Legais	Entre Grupos	1,063	2	0,532	0,366	0,695
	Nos grupos	75,482	52	1,452		
	<b>Total</b>	<b>76,545</b>	<b>54</b>			
Demográficos	Entre Grupos	10,934	2	5,467	2,121	0,130
	Nos grupos	134,002	52	2,577		
	<b>Total</b>	<b>144,936</b>	<b>54</b>			
Riscos Naturais	Entre Grupos	29,87	2	14,935	4,637	0,014*
	Nos grupos	167,476	52	3,221		
	<b>Total</b>	<b>197,345</b>	<b>54</b>			
Concorrência	Entre Grupos	7,596	2	3,798	2,356	0,105
	Nos grupos	83,813	52	1,612		
	<b>Total</b>	<b>91,409</b>	<b>54</b>			
Diversificação de Produtos	Entre Grupos	3,881	2	1,94	1,463	0,241
	Nos grupos	68,965	52	1,326		
	<b>Total</b>	<b>72,845</b>	<b>54</b>			
Clientes	Entre Grupos	1,809	2	0,904	0,717	0,493
	Nos grupos	65,618	52	1,262		
	<b>Total</b>	<b>67,427</b>	<b>54</b>			
Fornecedores	Entre Grupos	0,804	2	0,402	0,549	0,581
	Nos grupos	38,042	52	0,732		
	<b>Total</b>	<b>38,845</b>	<b>54</b>			
Riscos Sociais	Entre Grupos	0,628	2	0,314	0,259	0,773
	Nos grupos	63,081	52	1,213		
	<b>Total</b>	<b>63,709</b>	<b>54</b>			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: \* Variáveis que apresentaram significância.

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

A dimensão de riscos financeiros considera o comparativo do porte com quatro variáveis, o crédito, a liquidez, os riscos legais e o mercado. O resultado da análise da média das variâncias pode ser verificado na Tabela 5.

Tabela 5  
ANOVA – Dimensão dos riscos financeiros em relação ao porte

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: \* Variáveis que apresentaram significância.

Nota-se na Tabela 5, que apenas a variável Liquidez apresentou-se significativa relação ao porte das cooperativas. Este resultado está em consonância com Santos e Ferreira (2009) de que o risco de liquidez interfere no desempenho não apenas em pequenas empresas, como também nas organizações de médio e grande porte. As variáveis Crédito, Riscos Legais e de Mercado não apresentaram significância em relação ao porte.

Ainda neste aspecto, a análise das médias das variâncias entre os fatores porte e desempenho organizacional das cooperativas constam na Tabela 6.

Tabela 6  
ANOVA – Dimensão Desempenho em relação ao porte

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: \* Variáveis que apresentaram significância.

Na Tabela 6, percebe-se que a variável processos internos apresenta significância em relação ao porte das cooperativas. Esse achado converge com Greiner (1972), que avalia o ciclo de vida e trata que o desempenho da organização reflete em sua longevidade e consequentemente no seu porte. As variáveis finanças, clientes e aprendizado e crescimento não apresentaram significância com porte.

Em seguida, a análise recaiu sobre as médias das variâncias do porte das cooperativas com as dimensões. Individualmente, considerou-se a média das dimensões comparando com o

porte, para identificar se, de forma global, as dimensões sofrem alguma influência do porte. A Tabela 7 apresenta os resultados.

Tabela 7

**ANOVA – Médias das Dimensões em relação ao porte**

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nota: \* Variáveis que apresentaram significância.

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

Para confirmar a relação da Tabela 7, realizou-se análise de regressão de dados individualmente para cada dimensão inserindo o porte das cooperativas como variável de controle. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8

**Análise de Regressão individual dos riscos x desempenho com o porte como variável de controle<sup>a</sup>**

Dimensão	Inserção <sup>b</sup>	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
<b>Risco Operacional</b>	(Constante)	2,736	0,432		6,328	0,000
	Risco Operacional	0,645	0,090	0,762	7,153	0,000
	Porte	-0,234	0,100	-0,250	-2,344	0,023
<b>Risco Estratégico</b>	(Constante)	1,855	0,534		3,475	0,001
	Risco Estratégico	0,702	0,100	0,694	7,019	0,000
<b>Risco Financeiro</b>	(Constante)	2,215	0,533		4,153	0,000
	Risco Financeiro	0,658	0,104	0,657	6,350	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

b. Variável de Controle: Porte

Destaca-se na Tabela 8, a única dimensão onde o porte apresenta influência significativa. Esse resultado é decorrente, principalmente, do fato de nesta dimensão cinco variáveis apresentarem significância, elevando, conseqüentemente, a média da dimensão.

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

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

Onde,

DES é a dimensão Desempenho;

ROP é a dimensão Risco Operacional;

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

Na Tabela 9 apresentam-se os resultados considerando todas as dimensões do estudo, incluindo o porte.

Tabela 9

**Análise de Regressão conjunta dos riscos, desempenho e porte**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs. a. Variável Dependente: Desempenho.

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

A dimensão utilizada para a investigação, tomando como base tanto a pequena quanto a grande cooperativa, permite ainda aos *stakeholders* analisar comparativamente fatores endógenos e exógenos que possam vir a influenciar no desempenho. A segregação por tamanho das cooperativas permitiu identificar quais fatores de risco são mais característicos, conforme apresenta a Figura 3.

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

**Figura 3 – Variáveis mais significantes comparativamente ao porte das cooperativas**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Figura 3 evidenciam que algumas variáveis são mais significantes em relação às demais. Verifica-se que na dimensão de riscos operacionais, cooperativas de pequeno porte são mais influenciadas pelo risco de fraudes. Diversos fatores podem estar atrelados a este resultado, como a falta de controle internos e medidas de confiança. Para cooperativas de médio porte, três variáveis apresentaram significância, sendo elas, riscos relacionados a fatores erros, sistemas e corporativos. Nesta fase, são característicos os processos de maturação das organizações, portanto, mais propensas a erros advindos de seu crescimento. Para cooperativas de grande porte, a infraestrutura apresentou-se significativa em relação às demais. O crescimento da cooperativa e a quantidade de investimentos realizados torna-a mais frágil quanto aos controles da infraestrutura que comporta.

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

Por fim, com relação à dimensão de riscos financeiros para todos os portes, apresentaram-se com evidência, fatores de risco voltados ao crédito. Sucintamente isso demonstra que este tipo de organização utiliza-se de capital de terceiros e apresentam fatores relacionados ao crédito como fatores importantes para sua sobrevivência.

A inclusão na agenda dos diretores e gerentes a discussão sobre gestão de riscos é outro fator relevante diante do ambiente dinâmico, de concorrência acirrada e instabilidade econômica. A globalização e a facilidade da comunicação são meios pelos quais as cooperativas devem buscar seu diferencial, munindo-se de artifícios com vistas a aumentar seu desempenho organizacional e econômico. A implementação de um setor interno que atue especificamente na gestão de riscos é outro fator que pode contribuir na melhoria do desempenho da cooperativa.

## **5 CONCLUSÕES**

O estudo objetivou evidenciar se na relação entre os riscos corporativos e o desempenho organizacional das cooperativas, o porte exerceria alguma influência. Os dados coletados por meio de questionários em 55 cooperativas catarinenses permitiram evidenciar que quando os riscos operacionais, estratégicos e financeiros são analisados conjuntamente em relação ao desempenho, o porte não apresenta influência significativa.

Entretanto, quando a análise é realizada comparando individualmente cada dimensão de risco em relação ao desempenho, os riscos operacionais destacam-se e tornam-se significantes. Os riscos estratégicos e financeiros, mesmo individualmente não apresentaram significância, cumprindo, assim, ao objetivo proposto pela pesquisa.

O estudo permitiu ainda evidenciar quais fatores de risco são mais influentes de acordo com o porte da cooperativa. Na dimensão financeira, o fator crédito destacou-se para todos os portes. Na dimensão de riscos estratégicos destacam-se fatores relativos à concorrência, enquanto a dimensão de riscos operacionais apresentou maior aleatoriedade.

Sugere-se para pesquisas futuras a realização de análises de risco e desempenho em empresas mercantis, bem como a inclusão dos demais fatores contingências na relação existente entre estas variáveis.



## REFERÊNCIAS

- Aguiar, E. C., Tortato, U., & Gonçalves, M. A. (2014). Identificação de riscos em cadeias de suprimentos: um estudo introdutório com empresas da região Sul do Brasil. *Revista de Negócios*.
- Assi, M. (2012). *Gestão de Riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*. São Paulo: Sait Paul Editora.
- Bartram, S. M. (2005). The Impact of Commodity Price Risk on Firm Value: An Empirical Analysis of Corporate Commodity Price Exposures. *Multinational Finance Journal*, 9(3), 161-187.
- Beuren, I. M. (2010). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Blau, P. M., Falbe, C. M., McKinley, W., & Tracy, P. K. (mar. de 1976). Technology and Organization in Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, v.21(1), pp. 20-40.
- Brito, O. S. (2007). *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos* (1ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Casado, S. L. (2012). *Modelo de avaliação de desempenho de empresas de base tecnológica*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 12, 12-27.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrates Framework*. AICPA, Nova Jersey.
- Custódio, J. C. (2009). Ausência de recursos ou adaptação ao ambiente? Uma Análise dos riscos estratégicos sob a perspectiva das forças de mercado versus competências dinâmicas na pequena empresa. *Anais do XII Seminário de Administração da USP*.
- Da Hora, H. R., & Vieira, L. E. (2008). Sistemas de medição de desempenho organizacional: evolução e atualidade. *Revista Perspectiva online*, 5(1), 80-93.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency theory of organizations*. Londres: Sage.
- Dunk, A. S. (1992). Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production subunit performance. *Accounting, Organizations and Society*, 17, 185-239.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. (2003). *Normas de gestão de riscos*. Acesso em 30 de Abril de 2015, disponível em [http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Port\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Port(2).pdf)
- Fischer, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Greiner, L. (Jul-Ago de 1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *HBR*.
- Jorion, P. (jul de 1990). The exchange rate exposure of US multinationals. *Journal of Business*, 63(3), 331-345.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kinnberly, J. R. (1976). Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21, 571-597.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1969). *Princípios de administração*. São Paulo: Pioneira.
- Manfredo, M. R., & Richards, T. J. (2007). Cooperative risk management, rationale, and effectiveness: the case of dairy cooperatives. *Agricultural Finance Review*, v. 67(2), pp. 311-339.
- Marshall, D. A. (Nov. de 2002). Behavior, Belonging, and Belief: A Theory of Ritual Practice. *Sociological Theory*, v. 20(3), pp. 360-380.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2007). *Introdução à administração* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on department budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 275-285.
- Mintzberg, H. (1988). *Strategic process-concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moreira, V. R. (2009). *Gestão dos Riscos do Agronegócio no Contexto Cooperativista*. Tese de doutorado - Fundação Getúlio Vargas FGV, São Paulo.
- Neely, A., & Austin, R. (2000). Measuring operations performance: past, present and future. *Performance Measurement Conference*. Cambridge.
- OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. (2015). *Estatísticas do cooperativismo catarinense*. Acesso em 29 de Jun. de 2015, disponível em <http://www.ocesc.org.br/>
- Oliveira, B. R., & Kovacs, E. P. (2006). *Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial*. XIII SIMPEP, Bauru - SP.
- Oliveira, T. M. (abr./jun. de 2001). Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. *Administração On Line*, v. 2(2).
- Padoveze, C. L., & Bertolucci, R. G. (2009). *Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management*. (1ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Pugh, D. S., & Hinigs, C. R. (1976). *Organizational structure: extensions and replications: The Aston Programme II*. Farnborough, UK: Saxon House.
- Reske Filho, A. (2014). *Riscos Corporativos em uma rede de cooperação: o caso das empresas associadas à rede Arrozeiras do Sul*. São Paulo.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos, P. S. (2002). *Gestão de Riscos Empresariais: Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa* (1ª ed.). São Paulo: Novo Século.
- Trapp, A. C., & Corrar, L. J. (2004). Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise do caso de uma instituição financeira de grande porte. *R. Cont. Fin.*(37), 24-36.
- Weber, K., & Slywostzky, A. J. (2007). *Do risco à oportunidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Williamson, R. (2001). Exchange rate exposure and competition: evidence from the automotive industry. *Journal of Financial Economics*, 59(3), 441-475.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: theory and practice*. London: Oxford Unity.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2007). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.