

29<sup>a</sup>  
edição

# paraná cooperativo

ano 21  
2025

edição especial | técnico e científico



Sistema **Ocepar**

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

## Desenvolvimento econômico e social

A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO SOBRE O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
EM TRÊS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Paulo Montresol; Alex Sandro Quadros  
Weymer; Rodrigo Alexandre de Melo

CULTURA DO ALGODÃO:  
REGIME TRIBUTÁRIO APLICADO ÀS  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS  
E INCENTIVO FISCAL EM MATO GROSSO  
César Aparecido Perini

A EXPERIÊNCIA DOS ANOS OU O ÂNIMO  
DA JUVENTUDE? A CORRELAÇÃO  
ENTRE A IDADE DO PRESIDENTE E O  
DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE  
TRANSPORTE NO PARANÁ  
João Gogola Neto

parcerias

  
**SESCOOP/PR**  
Serviço Nacional de Aprendizagem do  
Cooperativismo no Estado do Paraná

  
**PUCPR**  
GRUPO MARISTA



---

# paraná cooperativo

ano 21  
2025

edição especial 29      técnico e científico



Parcerias



## OCEPAR

### Presidente

José Roberto Ricken

### Diretores

Adam Stemmer  
Alexandre Gustavo Bley  
Clemente Renosto  
Elias Zydek  
Elói Darci Podkowa  
Erik Bosch  
Jean Rodrigues  
João Francisco Sanches Filho  
José Aroldo Gallassini  
Luiz Roberto Baggio (Secretário-Geral)  
Manfred Alfonso Dasenbrock  
Solange Pinzon de Carvalho Martins  
Valter Pitol  
Wellington Ferreira

### Conselho Fiscal

#### Titulares

Claudemir Cavalini Pereira de Carvalho  
Fernando Tonus  
Márcio Zwierewicz

#### Suplentes

Anderson Sabadin  
José Carlos Bizetto  
Wemilda Marta Fregonese Feltrin

### Superintendente

Robson Leandro Mafioletti

## SESCOOP/PR

### Presidente

José Roberto Ricken

### Conselho Administrativo

#### Titulares

Willem Berend Bouwman  
Marcos Antonio Trintinalha  
Fabiane Elise Poletta Bersch  
Joberson Fernando da Silva

#### Suplentes

Fabíola da Silva Nader Motta  
Joel Makohin  
Hiroshi Nishitani  
Clair Spanhol

### Conselho Fiscal

#### Titulares

Haroldo José Polizel  
Paula Gabrieli Benedito  
Aguinell Marcondes Waclawovsky

#### Suplentes

Guilherme Grein  
Jacir Scalvi  
Alair Aparecido Zago

### Superintendente

José Ronkoski

**Edição Especial 29: Sistema Ocepar: Conselho Editorial:**  
José Roberto Ricken (MSc), Robson Mafioletti (MSc), José Ronkoski (MSc),  
Nelson Costa, Flávio Enir Turra (MSc), Claudiomiro Santos Rodrigues  
(MSc), Deivair Antônio Mem, Samuel Zanello Milléo Filho/Comunicação  
Social do Sistema Ocepar (Coordenação).

**Organização:** DOCUMENTA – Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann  
Documentação Editorial e Treinamento – ME (documenta1944@gmail.com).

**Diagramação:** Celso Arimateia

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo  
publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos.

**Endereço:** Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000,  
Centro Cívico, Curitiba/PR. Telefone: 41 3200-1100.  
E-mail: jornalismo@sistemaocepar.coop.br  
www.paranacooperativo.coop.br

**Registro ISSN nº 2237-0390**

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do  
Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004). Curitiba, Ocepar, 2004.

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial  
1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva  
das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Co-  
operativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem  
do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

Catalogação: Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann – CRB/PR 068

---

## PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

---

**E**sta Edição Especial nº 29 reúne artigos elaborados com o propósito específico de publicação nesta revista técnico-científica do Cooperativismo. No 1.º artigo trazemos a análise e conclusão sobre a influência da qualidade de vida sobre o comprometimento organizacional em 3 cooperativas singulares de crédito; o artigo seguinte traz uma pesquisa que busca mostrar a alternativa que o estado do Mato Grosso viabilizou para incentivar a cultura do algodão; o último artigo analisa a interessante questão da relação entre a idade dos presidentes das cooperativas de transporte no Paraná e seu desempenho econômico-financeiro, respondendo a questão “a experiência dos anos ou o ânimo da juventude?”

Ao revisitarmos os últimos 50 anos da história do cooperativismo no Paraná, evidencia-se a preocupação permanente das lideranças cooperativistas em contribuir para a concretização e efetivação, no âmbito das sociedades cooperativas, do enunciado expresso no 5º Princípio Básico do Cooperativismo – Educação, Formação e Informação. Segundo esse princípio, “as cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de modo que possam contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento da cooperativa. Além disso, divulgam os princípios do cooperativismo e informam o público em geral, especialmente jovens e formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação”.

Graças aos esforços conjuntos das cooperativas, das instituições voltadas ao desenvolvimento do cooperativismo, dos parceiros acadêmicos e dos provedores de técnicas e recursos, as cooperativas paranaenses vêm elevando gradualmente seu nível de profissionalização. Como resultado, têm apresentado desempenhos cada vez mais expressivos, tanto no âmbito econômico quanto no social.

A trajetória de crescimento sustentável demonstrada pelas cooperativas

---

do Paraná atende aos anseios dos cooperados, que se beneficiam diretamente da aceitação de seus produtos e serviços pelo mercado, bem como do retorno financeiro decorrente da agregação de valor aos produtos e serviços básicos. As cooperativas têm se mostrado um ambiente fértil para a aplicação de ideias inovadoras, especialmente no campo tecnológico, tornando-se geradoras de desenvolvimento por meio da capacitação de seus talentos humanos. Em todos os ramos, o cooperativismo tem se beneficiado da profissionalização de líderes, dirigentes, cooperados e colaboradores.

Nossos agradecimentos à Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR pela parceria e particularmente aos professores Dr. Alex A. Ferraresi pelo acolhimento, à Dra. Fernanda Frankenberger Silva pela interlocução e aos professores que elaboraram artigos. Gratidão aos autores, aos colaboradores do Sistema Ocepar, ao Conselho Editorial, e à organização desta Edição Especial da revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico.

José Roberto Ricken  
Presidente do Sistema Ocepar

<b>1</b>	<b>A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM TRÊS COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>	
	Paulo Montresol; Alex Sandro Quadros Weymer; Rodrigo Alexandre de Melo .....	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>CULTURA DO ALGODÃO: REGIME TRIBUTÁRIO APLICADO ÀS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E INCENTIVO FISCAL EM MATO GROSSO</b>	
	César Aparecido Perini.....	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>A EXPERIÊNCIA DOS ANOS OU O ÂNIMO DA JUVENTUDE? A CORRELAÇÃO ENTRE A IDADE DO PRESIDENTE E O DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE NO PARANÁ</b>	
	João Gogola Neto .....	<b>48</b>

# A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional em três cooperativas de crédito

● PAULO MONTRESOL<sup>1</sup>

● ALEX SANDRO QUADROS WEYMER<sup>2</sup>

● RODRIGO ALEXANDRE DE MELO<sup>3</sup>

Orientador

Alex Sandro Quadros Weymer

Curso

Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas  
PUCPR – Sescoop/PR

## Resumo

Este estudo analisou a influência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sobre o comprometimento organizacional em uma cooperativa de crédito, considerando suas dimensões afetiva, normativa e calculativa. Com base em uma pesquisa quantitativa e na estratégia de pesquisa do tipo *Survey*, os questionários foram aplicados aos colaboradores das singulares da cooperativa de crédito analisada, com uma amostra de 125 respostas válidas. Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva, análise fatorial e modelagem de equações estruturais. Os resultados mostraram efeito positivo da QVT sobre as dimensões normativa e calculativa. Na dimensão calculativa, benefícios, recompensas e segurança financeira reforçam a permanência dos colaboradores, mas podem resultar em vínculos frágeis, passíveis de ruptura diante de melhores oportunidades externas. Já a dimensão normativa demonstrou forte relação com os princípios cooperativistas, em que a obrigação moral de permanecer se conecta ao caráter social e coletivo das cooperativas. Esses achados evidenciam que a gestão da QVT contribui para retenção de talentos, valorização profissional e transferência de conhecimento tácito, favorecendo a sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** *qualidade de vida no trabalho; comprometimento organizacional; cooperativas.*

<sup>1</sup>CFO Diretor Financeiro. Mestre em Gestão de Cooperativas pelo PPGCOOP/PUCP. Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, 80215-901 Curitiba/PR. E-mail: pmontresol@hotmail.com.

<sup>2</sup>Doutor em Administração pela PUCPR. Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, 80215-901 Curitiba/PR. Curitiba PR. E-mail: alex.weymer@pucpr.br<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Professor. Pesquisador. Doutor em Estudos Organizacionais pelo PPAD/PUCPR. Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, 80215-901 Curitiba/PR. Curitiba PR. E-mail: rodrigoalexandredemelo@gmail.com

---

# The influence of quality of life at work on organizational commitment in three credit unions

- PAULO MONTRESOL
- ALEX SANDRO QUADROS WEYMER
- RODRIGO ALEXANDRE DE MELO

Advisor  
Alex Sandro Quadros Weymer

Course  
Professional Master in Cooperative Management  
PUCPR – Sescoop/PR

## Abstract

This study examined the influence of Quality of Work Life (QWL) on organizational commitment in a credit cooperative, considering its affective, normative, and calculative dimensions. Based on a quantitative approach and a survey research strategy, questionnaires were administered to employees of the cooperative's units, yielding a sample of 125 valid responses. Data were analyzed using descriptive statistics, factor analysis, and structural equation modeling. The findings revealed a positive effect of QWL on the normative and calculative dimensions. In the calculative dimension, benefits, rewards, and financial security reinforced employees' willingness to remain, although such bonds may prove fragile when confronted with better external opportunities. The normative dimension, in turn, showed a strong connection with cooperative principles, as the moral obligation to remain is closely linked to the social and collective nature of cooperatives. These results demonstrate that effective QWL management fosters talent retention, professional development, and tacit knowledge transfer, thereby contributing to organizational sustainability.

**Keywords:** *quality of work life; organizational commitment; cooperatives.*

## 1. Introdução

No âmbito empresarial, uma boa gestão de pessoas surge como um dos ativos mais valiosos, e ter colaboradores comprometidos com as diretrizes da organização se tornou foco de uma busca constante por parte dos gestores. Nas organizações cooperativas não é diferente, principalmente por serem conceituadas como sociedade de pessoas e terem forte destaque para o indivíduo em seus princípios norteadores. Nessa linha de raciocínio, vários estudos evidenciam a importância da criação de vínculos duradouros entre indivíduos e suas respectivas cooperativas.

Nesse sentido, ofertar um ambiente de qualidade contribui para o comprometimento das pessoas. A avaliação do bem-estar permite investigar a experiência individual de avaliação da vida, e essa concepção aceita buscar subsídios para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos indivíduos (Giacomoni, 2004).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) deriva da combinação de distintas dimensões da execução das atividades, e de outras dimensões não condicionadas diretamente às tarefas, capazes de motivar e gerar satisfação, além de resultar em muitos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (Walton, 1973).

França (2003) define qualidade de vida no trabalho como a percepção do conjunto de escolhas de bem-estar referentes a hábitos saudáveis nas esferas pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável, que influenciam as condições da vida no trabalho.

Se por um lado temos a energização de práticas de qualidade de vida no trabalho em um empenho de proporcionar ao funcionário maior satisfação no ambiente de trabalho; por outro, temos a exigência de maior comprometimento do indivíduo com a organização (Weymer *et al.*, 2018).

Em relação ao comprometimento organizacional (CO), Bastos (1994) define como o conjugado de normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma equivalente com os interesses e objetivos da organização. Pessoas comprometidas apresentam características comportamentais singulares, despretensiosamente desempenham suas ações sem almejar benefícios pessoais, mas pela crença em discernir o que norteia suas ações no que seria certo e moral em fazê-lo, isto é, o indivíduo guia as suas ações por padrões internalizados.

Diversos estudos realizados na área relacionam diretamente a QVT e o comprometimento. Dentre eles, podemos destacar Kanste (2011), que encontrou correlações positivas moderadas entre realização pessoal com valores e

---

objetivos da organização, disposição para o desempenho e comprometimento ocupacional.

O principal objetivo do presente estudo é identificar a relação entre a qualidade de vida no trabalho e as dimensões afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional dos colaboradores de três singulares da cooperativa central. Para atingir o objetivo, foram consideradas 125 respostas válidas com base nos modelos de Walton (1975) e Meyer e Allen (1991, 1997) nos constructos QVT e CO, respectivamente.

Este artigo está dividido em cinco seções: uma concisa introdução, contendo o objetivo do estudo e a base teórica, feita com relação às dimensões de comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho. Logo após, os procedimentos metodológicos e analíticos que respaldam a análise de dados são apresentados. Por fim, os resultados da pesquisa são discutidos e as considerações finais são apresentadas, juntamente com uma discussão das limitações e recomendações da pesquisa.

## 2. Revisão de literatura

A revisão de literatura deu ênfase aos conceitos e modelos de Walton (1973) para a qualidade de vida no trabalho e de Meyer e Allen (1991; 1997) para o comprometimento organizacional e suas dimensões.

### 2.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Existe uma busca constante nas organizações por maior produtividade, e progressivamente observa-se investimentos em capital humano objetivando a melhora das condições de trabalho, a fim de proporcionar bem-estar ao trabalhador e contribuir fortemente para essa maior produtividade.

Nas organizações, a qualidade de vida é sinônimo de bem-estar dos funcionários, o que inclui aspectos de saúde, ergonomia, segurança e lazer e, em pesquisa, traduz-se para qualidade de vida no trabalho (QVT) (Gonzaga, 2009).

Para Rodrigues e Bastos (2011), QVT é a grande esperança nas organizações para o alcance de altos níveis de produtividade, além da motivação e da satisfação do indivíduo. A ênfase da QVT está na pessoa, o capital intelectual, isto é, o conhecimento de cada um compartilhado se torna o ativo mais importante da empresa, tudo isso com os olhos voltados para o aumento da lucratividade. Por esse motivo, o estudo da QVT em empresas tem lugar de destaque, independentemente de o cenário econômico mostrar recessão ou crescimento, perda de poder aquisitivo ou aumento do desemprego.

---

As empresas passaram do paradigma do controle para o paradigma do comprometimento. Esse foi um dos impulsos para qualificação e valorização de práticas de gestão de pessoas e também de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho (Chang & Albuquerque, 2002).

Segundo Limongi-França (2010) a ideia de QVT sempre esteve voltada a facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao colaborador no desempenho de sua função, existindo, assim, alguns desencadeadores de QVT típicos em nossa sociedade pós-industrial:

a) Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate ao sedentarismo, grupos de afinidade e apoio.

b) Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumo mais sofisticados.

c) Metas empresariais: competitividade, qualidade de produto, velocidade, custos, imagem corporativa.

d) Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Em sua tese de doutorado, França (1996) defende a análise metodológica baseada na abordagem biopsicossocial. O pressuposto desse modelo considera que todas essas dimensões respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam diversas combinações, intensidades e podem ser mais visíveis em uma delas, embora todas sejam sempre interdependentes. Os quatro domínios que definem a QVT são:

- Domínio Biológico: hábitos saudáveis como alimentação e atividades físicas;
- Domínio Psicológico: clima organizacional, oportunidades de carreira e autoestima;
- Domínio Social: previdência, cursos, lazer e família;
- Domínio Organizacional: imagem corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade, políticas e rotinas de recursos humanos.

Diante do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho que o colaborador possui pode influenciar diretamente sua eficiência, rendimento e desempenho produtivo, Fernandes (1996) afirma que “não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho”. Na mesma linha, Walton (1973) diz que a QVT

---

deriva da combinação de diferentes dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes inteiramente das tarefas, capazes de gerar satisfação e motivação, além de resultar em vários tipos de atividades e condutas dos indivíduos que pertencem a uma organização.

Apesar de as organizações terem descoberto tais realidades, melhorando-se a QVT, elas não obtêm a garantia de melhor produtividade. Em uma organização na qual a QVT for inexistente, seguramente não haverá alta produtividade. Qualidade de vida no trabalho deve corresponder objetivamente à obtenção do bem-estar no trabalho, ou seja, de haver um trabalho saudável, humano, por isso seus fatores têm de ser claros e nítidos (Moretti, 2003).

Em geral, qualidade de vida no trabalho é entendida como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores. Os elementos-chave desse constructo se apoiam em quatro pilares básicos: Resolução de conflitos; Reestruturação da organização do trabalho; Inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não financeiras); e Melhoria no ambiente de trabalho (Schirrmeister, 2006).

No Brasil, existem diversas pesquisas sobre QVT, dentre as quais se destacam os trabalhos de França (1996), Fleck (2000), Sá (2000), Fernandes (1996), Schirrmeister (2006), Pedroso (2010) e Ahrens (2016).

Em relação aos modelos de mensuração da qualidade de vida no trabalho, vários autores buscaram desenvolver instrumentos que analisam esses critérios, dentre os quais podemos citar: França (1996) desenvolveu o BPSO-96; Pedroso (2010) fez o TQWL-42 e Quel e França (2010) explicam empiricamente a importância da G-QVT (gestão da QVT) para atingir a estratégia organizacional e de sustentabilidade.

Para este estudo, verificou-se o modelo de Walton (1975), sendo este o mais indicado, uma vez que o contexto da cooperativa central de crédito vai ao encontro do conjunto de dimensões e critérios, que buscam dar origem a uma organização mais humanizada.

O modelo de Walton (1975) apresenta maior amplitude, contemplando métodos de análise de QVT, considerando os fatores internos e externos da empresa. Os programas de qualidade de vida no trabalho de Walton (1975) têm como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, para que o trabalho possa ser exercido com responsabilidade e autonomia, bem como para que o trabalhador tenha ciência de seu desempenho, com tarefas adequadas ao seu cargo e a valorização de seu trabalho juntamente com seu desenvolvimento pessoal (Monaco; Guimarães, 2000).

## 2.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento do indivíduo com a organização, ou comprometimento organizacional, tem sido amplamente estudado nos últimos anos e seu aspecto principal é o de buscar respostas investigadas que demonstrem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho em uma conexão entre a satisfação, estudada desde o surgimento da escola de relações humanas e a produtividade.

Esses estudos, em sua maioria, objetivam desenvolver modelos que quantifiquem o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que lhe antecedem e que são consequentes (Medeiros, 1997).

De acordo com Medeiros (2003), o comprometimento refere-se a uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, à disposição para exercer um esforço considerável em benefício dela e a um forte desejo de se manter como membro dessa organização.

Schirrmeyer e França (2012) dizem que, embora os primeiros modelos de comprometimento sejam unidimensionais, os estudos evoluem para abordagens mais complexas, sendo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) o mais citado e estudado. Esse modelo contempla as dimensões afetiva, normativa e de continuação.

Rodrigues e Bastos (2010) elaboraram um mapeamento das definições de CO, reunindo-as em dois tipos de vínculos: o ativo, que considera o afetivo e afiliativo, e o passivo, que considera o instrumental e a permanência. Baseados na literatura, os pesquisadores demonstram que a satisfação do colaborador está relacionada às bases afetiva (principalmente) e normativa; já questões como estresse, absenteísmo e conflitos família-trabalho estão associadas inversamente àquelas bases, sendo correlacionadas com a base instrumental, defendendo que esta última não é comprometimento.

Carvalho *et al* (2011) apontam para a tendência ao retorno da unidimensionalidade em torno da base afetiva e, nesse ínterim, sugerem que a dimensão de continuação é similar à de entrincheiramento, formando constructo diverso.

Alguns estudos mais recentes questionam o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997) e apontam problemas conceituais e inconsistências que cercam o constructo. Dentre eles, podemos citar os estudos feitos por Scheible e Bastos (2006) e Rodrigues e Bastos (2011), que seguem uma tendência de “entrincheiramento organizacional”.

Rodrigues e Bastos (2011) explicam que entrincheiramento organizacional pode ser definido como a disposição do trabalhador a permanecer na organização devido à sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas opções fora da organização e dos custos associados à saída. Segundo Rodrigues e

Bastos (2011), o entrincheiramento e o comprometimento são vínculos distintos, que podem ser combinados em diferentes padrões, construídos com base em características pessoais e em experiências vivenciadas na organização.

Os questionamentos sobre o modelo de Meyer e Allen (1997) são enriquecedores – e debates dialéticos são comuns no âmbito da pesquisa científica –, todavia no contexto do cooperativismo de crédito não foram identificados estudos significativos sobre eles. Neste estudo, optamos pelo modelo de Meyer e Allen (1997), pois além de ser notoriamente reconhecido tem forte viés com as organizações cooperativistas, uma vez que aborda as ligações afetiva, normativa e calculativa em diferentes estados psicológicos, valorizando o sentimento de pertencimento do indivíduo.

O modelo de desenvolvido por Meyer e Allen (1997), chamado de Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional, e que foi utilizado neste estudo, pode ser observado de forma resumida no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	Estado Psicológico
Afetiva	O liderado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Desejo
Normativa	Possui um sentido na organização (ou dever moral) de continuar nela.	Obrigaçāo
Calculativa	Se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída dela. Esse reconhecimento pode ocorrer devido à ausência de alternativas de emprego ou ao sentido de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Necessidade

Fonte: Meyer e Allen (1997).

### 2.3 QVT e CO

Com relação a estudos que relacionam especificamente a QVT e o CO, Schirrmeyer (2006) relacionou ambos os conceitos em um estudo com equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. Foi verificada a existência de diferenças na satisfação e atribuição de importância em qualidade de vida no trabalho e a existência de diferenças no comprometimento dos indivíduos com a organização analisada.

Kanste (2011) encontrou correlações positivas moderadas entre realização pessoal (variável de bem-estar) com identificação com valores e objetivos da organização ( $r = 0,40$ ), disposição para o desempenho ( $r = 0,44$ ) e compromi-

timento ocupacional ( $r = 0,37$ ). Moraes, Marques e Kilimnik (1995) realizaram um estudo de caso comparativo com três organizações e estabeleceram uma correlação positiva entre as variáveis indicando que o indivíduo que encontra condições de trabalho favoráveis ao equilíbrio de seus aspectos racionais, emocionais e afetivos desenvolve, paralelamente, uma maior motivação interna e uma integração consistente com os valores e objetivos da empresa.

Com base no fato de que vários estudos apresentaram relações positivas entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional e, conforme observado no quadro teórico, algumas pesquisas abordam as dimensões calculativa, normativa e afetiva de forma isolada. Com base nesse contexto e no pressuposto de que a QVT pode ter relação com pesos diferentes em cada uma das dimensões do CO, considera-se importante uma análise de primeira ordem, gerando as seguintes hipóteses:

- H1: Qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional na dimensão calculativa.
- H2: Qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional na dimensão normativa.
- H3: Qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional na dimensão afetiva.

### 3. Procedimentos metodológicos

Neste estudo, apenas três singulares da cooperativa central de crédito aderiram à pesquisa. O nome da cooperativa não foi revelado para manter o sigilo das informações. A população é constituída por 188 pessoas, que é o total de funcionários das três cooperativas, e a amostra totalizou 125 questionários respondidos e validados.

De modo a responder as críticas do viés do método comum, foi realizado o teste de Harman (Podsakoff; Organ, 1986), em que foi realizada uma análise fatorial exploratória, considerando todas as variáveis, dependentes e independentes, como uma única variável e pedindo ao *software* que calculasse a variância total explicada, obtendo um valor de 33,91%.

Inicialmente, os dados foram tratados devido a alguns pressupostos para prosseguir com as análises; assim, as escalas invertidas tiveram seus valores recodificados. Após isso, verificou-se a normalidade dos dados e alguns itens da escala de comprometimento, três (sendo dois do componente afetivo e um do normativo) apresentaram altos valores de curtose, o que inviabilizou prosseguir

---

com testes paramétricos, ou seja, em que a distribuição é normal. Assim, para não excluir as variáveis da análise, esses dados foram transformados em  $x^2$ , ou seja, cada variável foi elevada ao seu quadrado.

Após o tratamento dos dados, todos os valores de assimetria e curtose foram satisfatórios, cumprindo, assim, o pressuposto da normalidade dos dados. Por fim, para se realizar uma análise fatorial confirmatória, o ideal é que, para cada variável observada, haja de 5 a 10 respondentes e, como esta pesquisa foi por adesão, a amostra foi insuficiente para tratar a qualidade de vida no trabalho em suas oito dimensões, cada uma com um número n de variáveis observadas.

### 3.1 Método

Para atingir o propósito da presente pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa mediante estratégia do tipo *Survey*. Freitas *et al.* (2000) afirmam que as características principais do método de pesquisa *Survey* são o interesse em ter descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento definido previamente. Trez e Matos (2006) explicam que as pesquisas *Surveys*, na maioria dos casos, são feitas por meio de questionários respondidos pelos pesquisados, e o mesmo ocorre nas pesquisas experimentais. Por si só, o questionário já é um método de coleta de dados que não permite interação entre pesquisador e pesquisado.

O método empregado nesta pesquisa foi o de modelos de equações estruturais. Uma teoria estrutural é uma representação conceitual das relações entre constructos, ela pode ser expressa em termos de um modelo estrutural que representa a teoria com um conjunto de equações estruturais e é geralmente descrita como um diagrama visual (Hair *et al.*, 2005). A análise fatorial confirmatória é usada para fornecer um teste confirmatório da teoria de mensuração, assim modelos de equações estruturais frequentemente envolvem uma teoria de mensuração e uma teoria estrutural (Hair *et al.*, 2005).

Uma teoria de mensuração específica, como variáveis medidas, representa lógica e sistematicamente constructos envolvidos em um modelo teórico (Hair *et al.*, 2005). A teoria de mensuração demanda que um constructo seja primeiramente definido, portanto, diferentemente da análise fatorial exploratória. Com a análise fatorial confirmatória, o pesquisador usa teoria de mensuração para especificar a priori o número de fatores, bem como quais variáveis carregam tais fatores (Hair *et al.*, 2005).

A análise fatorial confirmatória é um tipo especial de análise fatorial e é a primeira parte de um teste completo de um modelo estrutural. Diferentemen-

te da análise factorial exploratória, o pesquisador deve ser capaz de dizer ao programa de equações estruturais quais variáveis pertencem a quais fatores antes que a análise possa ser conduzida (Hair *et al.*, 2005). Dessa forma, não apenas deve fornecer ajuste aceitável, mas também deve mostrar evidência de validade de constructo. Quando um modelo de análise factorial confirmatória se ajusta e demonstra validade de constructo, a teoria de mensuração é sustentada (Hair *et al.*, 2005).

### 3.1.1 Confiabilidade e validade

Inicialmente, foi calculado o Alpha de Cronbach das escalas e os valores obtidos são apresentados na Tabela 1. Considerando os valores com base em itens padronizados, todos estão acima de 0,7.

Tabela 1 – Estatística de confiabilidade

Escala	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N.º de itens
QVT	0,842	0,938	8
Calculativo	0,755	0,762	7
Normativo	0,594	0,792	6
Afetivo	0,529	0,711	6

Fonte: Os Autores (2024).

Para dar sequência à análise, foram calculados validade discriminante (VD), confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (AVE – *average variance extracted*).

A VD é calculada apenas para o comprometimento e suas dimensões, além de valores de VD e AVE para o comprometimento, o que é apresentado na Tabela 2.

Os resultados para VD, CC e AVE são apresentados na Tabela 3.

Tabela 2 – VD, AVE e CC – Comprometimento

Validade discriminante	Afetivo	Normativo	Calculativo	AVE	CC
Afetivo	0,295			0,295	0,665
Normativo	0,687	0,401		0,401	0,794
Calculativo	0,604	0,837	0,320	0,320	0,748

Fonte: Os Autores (2024).

Tabela 3 – AVE e CC – Modelo de Primeira Ordem

Variáveis latentes (constructos)	AVE	CC
QVT	0,55	0,93
Afetivo	0,30	0,68
Normativo	0,40	0,80
Calculativo	0,33	0,76

Fonte: Os Autores (2024).

Quanto à validade, pode-se avaliar que a confiabilidade composta apresenta valores satisfatórios para todos os momentos testados, com valores acima de 0,6. Avaliando as dimensões separadamente, existe um problema quanto à variância média extraída e na validade discriminante, pois os valores da diagonal são menores que os abaixo dela.

### 3.1.2 Objeto de estudo

A cooperativa central de crédito estudada é formada por dois níveis, sendo uma Central Interestadual (cooperativa de segundo grau) e oito singulares (cooperativas de primeiro grau).

Atualmente, a área de atuação da cooperativa contempla os estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Santa Catarina.

Cada uma delas possui uma sede regional (suporte e superintendência) e suas agências nas quais prestam atendimento aos associados. Atualmente, a maioria das cooperativas são de livre admissão, ou seja, qualquer pessoa física ou jurídica pode associar-se, o que justifica os números evoluírem de maneira considerável.

A cooperativa de crédito não é um banco, pela sua natureza jurídica, mas é uma instituição financeira, autorizada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil. Ela possui número próprio de compensação de seus cheques e transações interbancárias, como TED e DOC.

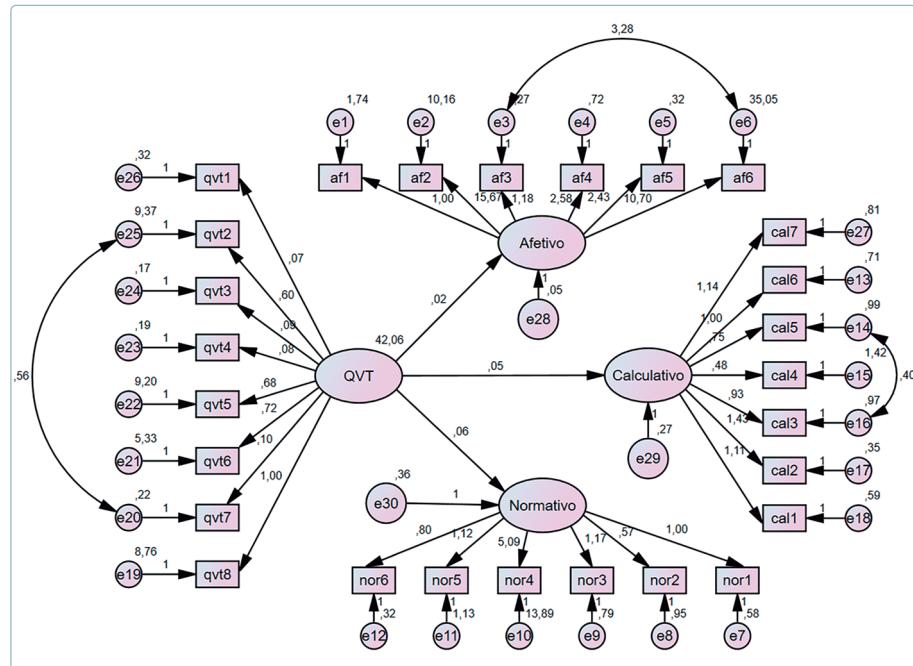
Dessa forma, presta serviços e soluções financeiras aos seus associados e colabora na área econômica e financeira para o desenvolvimento profissional de seus cooperados e da sociedade.

## 4. Análise dos dados

Após cumpridos os pressupostos da modelagem de equações estruturais, ou seja, realizada a análise fatorial confirmatória, o último passo foi realizar o

teste de hipóteses, avaliando a relação entre os construtos. A Figura 1 apresenta o modelo criado no software AMOS e a Tabela 4 apresenta os valores do teste de hipóteses.

Figura 1 – Modelo de primeira ordem



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Tabela 4 – Teste de hipóteses

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Afetivo	<---	QVT	0,02	0,011	1,799 0,072
Calculativo	<---	QVT	0,049	0,011	4,526 ***
Normativo	<---	QVT	0,057	0,012	4,89 ***

Fonte: Os Autores (2024).

Conforme demonstrado na Tabela 4, pode-se observar que a qualidade de vida no trabalho afeta positivamente o comprometimento calculativo ( $p = 0,000$ ), confirmando a hipótese H1a, e afeta positivamente, também, o comprometimento normativo ( $p = 0,000$ ), confirmando H1b. Contudo, a qualidade de vida no trabalho não afeta o comprometimento afetivo ( $p = 0,072$ ), considerando 95% de confiança, rejeitando H1c.

## 5. Discussão dos resultados e conclusões

O objetivo deste estudo foi verificar qual era a influência da qualidade de vida no trabalho sobre as dimensões afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional na cooperativa de crédito.

Na H1a, que envolve a dimensão calculativa, os indivíduos dão grande significância aos recursos financeiros, benefícios e recompensas. A teoria afirma que, para o colaborador que considera a dimensão calculativa, sair da organização neste momento deixaria sua vida desestruturada, os custos de saída podem gerar perdas consideráveis e o colaborador pode não estar disposto a correr esse risco, ou ainda de ter de buscar um novo emprego.

Ter qualidade de vida no trabalho com influência positiva na dimensão calculativa é um fator de grande valia para as cooperativas e contribui para decisões estratégicas, como a retenção de talentos.

Porém, essa dimensão merece uma atenção especial dos gestores da cooperativa, pois, se os colaboradores permanecem na empresa apenas porque precisam, no surgimento de uma oportunidade de emprego melhor, eles podem deixar a empresa levando em conta apenas seus custos financeiros.

Na H1b, a influência da QVT se deu positivamente na dimensão normativa. Nela, considera-se a obrigação moral do colaborador em permanecer e vai ao encontro do contexto de uma cooperativa, em que os valores são bem definidos e os colaboradores, ao assumirem um compromisso, procuram honrá-los.

Nesse sentido, o fato de as cooperativas serem organizações sem fins lucrativos, com princípios voltados à sociedade e difundirem isso de maneira intensa, foi um fator determinante para a relação positiva entre as variáveis.

Dessa forma, fica claro que os colaboradores da cooperativa de crédito têm essa aproximação dos valores e metas organizacionais por apresentarem desempenho e valorização, por meio de uma carreira com crescimento profissional e que legitima a obrigação moral em permanecer cada vez mais internalizada no colaborador. Existem outros fatores que podem influenciar essa dimensão, como retenção de talentos, impacto nos resultados e desenvolvimento de líderes.

Manter uma boa gestão da equipe de colaboradores é fundamental para a perenidade de uma organização e, no caso de uma cooperativa de crédito, isso pode ser ainda mais forte, devido à sua natureza de negócio. Uma equipe que se mantém por mais tempo transfere o conhecimento tácito adquirido ao longo da carreira aos novos colaboradores.

A maior limitação encontrada neste estudo foi a amostragem pequena. O fato de termos apenas três singulares da cooperativa de crédito aderentes à

pesquisa trouxe um número modesto de respondentes e exigiu um tratamento estatístico do constructo QVT, transformando suas oito dimensões em apenas uma.

Como sugestão para novas pesquisas, é possível fazê-las considerando os mesmos constructos, porém em diferentes níveis hierárquicos. Também é possível analisar a QVT e o CO relacionando-as a outras variáveis, preferencialmente com mais de duas, tornando a pesquisa mais ampla.

## Referências

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

CARVALHO, P. *et al.* Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.

CHANG, J.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.

CHRISTOFOLI, V.; WEYMER, A. S. Q. A relação entre autoeficácia e reputação organizacional em organizações cooperativas. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 21, n. 1, p. e2022-0015, 2023.

FERNANDES, E. C. **QVT**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLECK, M. P. A. **A avaliação da qualidade de vida**: guia para profissionais da saúde. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da organização mundial da saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000.

FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de

---

São Paulo, São Paulo, 1996.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho (QVT):** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FURLANETTO, C. D. M.; WEYMER, A. S. Q.; MATOS, R. D. Conscious capitalism and construction of humanized relationships: a study in a credit cooperative from the sensemaking perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, p. e210251, 2023.

GIACOMONI, C. H. Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 12, n. 1, p. 43-50, 2004.

GONZAGA, A. R. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais.** 2009.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KANSTE, O. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, n. 25, v. 4, p. 754-761, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoal: de onde vem e para onde vai este caminho de sustentabilidade? In: MARRAS, J. P. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010. p. 227-250.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho:** um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

---

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez., 2000.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. I.; KILIMNIK, Z. M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 9, p. 170-185, 1995.

MORETTI, S. **Qualidade de vida no trabalho x autorrealização humana**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Florianópolis, 2003.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL-42**: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2010.

PELLIN, Natália Peroni *et al.* Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. **Qualitative Research in Organizations and Management**: An International Journal, v. 16, n. 2, p. 388-408, 2021.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

QUEL, L. F.; FRANÇA, A. C. L. **Gestão da qualidade de vida nas organizações: o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada**. 2010.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (eds.). **Processos psicosociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista de Psicologia Organizacional e Profissional**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2011.

---

**zacional e do Trabalho**, n. 10, v. 2, p. 129-144, 2010.

**SÁ, G. E. V. L. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

**SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.** Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento. In: ENCONTRO DAANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpad, 2006.

**SCHIRRMEISTER, R.; FRANÇA, A. C. L.** A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, set./dez., 2012.

**TREZ, G; MATOS, C. A.** A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas surveys. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpad, 2006.

**WALTON, R. E.** Criteria for quality of working life. In: DAVIS, L.; CHERNS, A. **The quality of working life**. New York: Free Press, 1975.

**WALTON, R. E.** Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 5, n. 1, 1973.

**WEYMER, A. S. Q.; SCHUBERT, K. J.; ESKENAZI, A. S.; LIMA MARTINS, P. A. de.** A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, 2018.

**WIENER, Y.** Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

# Cultura do algodão: regime tributário aplicado às cooperativas agropecuárias e incentivo fiscal em Mato Grosso

● CÉSAR APARECIDO PERINI<sup>1</sup>

## Resumo

A complexidade do sistema tributário brasileiro possui um modelo de arrecadação que incide em todas as áreas de geração de riquezas do país, independentemente do setor produtivo. Com essa premissa, o setor de agronegócio também está envolvido na onerosa carga tributária, e esta pesquisa busca mostrar, em específico, a alternativa que o estado do Mato Grosso viabilizou para incentivar a cultura do algodão. Com o intuito de melhor entendimento, são apresentadas a conceituação e a competência tributária, para posteriormente se adentrar no Programa de Incentivo à Cultura do Algodão (Proalmat). O estado de Mato Grosso, por meio de sua legislação, almejou o fortalecimento da cotonicultura, visando ao aumento da área produtiva e à melhoria tecnológica, com maior poder aquisitivo dos produtores, por meio do incentivo fiscal. Dessa forma, com o amparo de pesquisa em publicações de autores especializados no tema, em artigos, livros e na legislação, intencionou-se discorrer sobre regime tributário e benefícios dos incentivos fiscais.

**Palavras-chave:** cotonicultura; incentivo fiscal; sistema tributário brasileiro.

<sup>1</sup>Engenheiro Agrônomo. Pós-graduado em Gestão de Cooperativas - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Mestre em Gestão de Cooperativas – PUC-PR. E-mail:perini.cv@uol.com.br

---

# Cotton farming: tax regime applied to agricultural cooperatives and tax incentives in Mato Grosso

 CÉSAR APARECIDO PERINI

## Abstract

The complexity of the Brazilian tax system has a collection model that affects all areas of wealth generation in the country, regardless of the productive sector. With this premise, the agribusiness sector is also involved in the onerous tax burden, and this research seeks specifically to show the alternative that the state of Mato Grosso has made possible to encourage the cotton crop. In order to better understand, the concept and tax competence are presented, to later enter into the Incentive Program for the Cotton Culture (Proalmat). The state of Mato Grosso, by means of its legislation, aimed at the strengthening of the cotton industry, seeking the increase of the productive area and technological improvement, with a greater purchasing power of the producers, by means of fiscal incentives. Thus, with the support of research in publications of authors specialized in the theme, in articles, books, and legislation, the intention was to discuss the tax system and the benefits of tax incentives.

**Keywords:** *cotton culture; fiscal incentive; Brazilian tax system.*

## 1. Introdução

Sempre tratado como um tema com grau de complexidade elevado, o sistema de tributação Brasil deve ser bem estudado e entendido tanto por pessoas físicas como jurídicas, a fim de que possam fazer um correto planejamento tributário. Para os envolvidos nas atividades agropecuárias, representados em suas cooperativas, existem algumas considerações, as quais serão tratadas nesta pesquisa.

Apesar do sucesso econômico do setor do agronegócio brasileiro, Tamarindo e Pigatto (2020) pontuam que o setor não está imune à observância de regras complexas para a escrituração fiscal e a apuração de tributos, além da elevada carga tributária, que contribui para a elevação dos custos financeiros e operacionais, bem como para a diminuição da eficiência e da competitividade.

A presente pesquisa objetiva entender a incidência e a amplitude da tributação nas atividades agropecuárias, em específico no Mato Grosso, estado que possui incentivo fiscal para o cultivo do algodão por meio do Proalmat. Na prática, o cooperativismo não possui tratamento diferenciado quanto à tributação, obtendo isenção apenas nos atos cooperativos, que serão mencionados a seguir na pesquisa.

São mencionados na Constituição Federal um tratamento adequado ao cooperativismo, como meio incentivador, e o fortalecimento desse tipo de associação de pessoas para fins sociais. No entanto, isso depende de lei complementar, a qual nunca foi legislada.

Entretanto, no estado do Mato Grosso, com legislação estadual, buscou-se fortalecer o setor da cotonicultura pelo aumento da área produtiva, melhoria tecnológica, assistência técnica, entre outros benefícios, verificando-se na prática os resultados, com os números apresentados na pesquisa.

O procedimento metodológico utilizado foi baseado em revisão de literatura, buscando-se publicações de diversos autores especializados em cooperativas e tributação, estruturando-se a pesquisa pela apresentação dos aspectos econômicos das cooperativas, para o entendimento de atos cooperativos e não cooperativos, fatores que diferenciam o tratamento tributário.

Posteriormente, é mencionado de forma breve o sistema nacional tributário, para adentrar a incidência tributária das cooperativas, finalizando-se com a lei de incentivo aos produtores de algodão no estado de Mato Grosso e o resultado desse incentivo.

## 2. Fundamentação teórica

Conforme Polonio, 2004 o que diferencia as cooperativas dos demais tipos societários, é o atributo de prestação de serviços aos seus associados. As cooperativas são constituídas para que possam operar na distribuição de bens e serviços ao mercado, em nome dos seus associados. Desta forma, ao realizar a venda de produtos dos seus cooperados, está representando-os, como sua mandatária.

Considerando que as cooperativas não visam ao lucro, conforme descrito por Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), o resultado delas é denominado “sobras” se for positivo e “perdas” se for negativo. As despesas são cobertas pelos associados, mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços, ocorrendo o mesmo com as sobras.

Para que possa atingir os seus objetivos, as cooperativas podem adquirir imóveis, máquinas, equipamentos, veículos; contrair empréstimos e financiamentos; importar e exportar produtos e serviços – em resumo, podem realizar todas as atividades que constituem o processo econômico de uma empresa (Cardoso; Carneiro; Rodrigues, 2014).

Na questão de tributação, faz-se necessário discorrer sobre atos cooperativos e sobre atos não cooperativos, conforme descritos nos itens a seguir, para posterior verificação da incidência de tributação.

### 2.1 Atos cooperativos

Atos cooperativos são descritos por Farias e Gil (2013) como as operações em que um cooperado entrega a sua produção à cooperativa da qual faz parte, não se caracterizando uma operação mercantil, de compra e venda. Essa não caracterização de operação mercantil ocorre devido ao produtor ser um dos sócios da cooperativa, ou seja, um dos elementos que a constitui. Quando uma cooperativa de produção agropecuária repassa para os cooperados insumos por ela adquiridos, não existe uma operação de compra e venda, pois o repasse está sendo feito para pessoas que fazem parte do quadro social da cooperativa, com o intuito de satisfazer seus objetivos sociais.

Algo semelhante ocorre quando duas cooperativas associadas, integrantes, por exemplo, de uma mesma federação, realizam trocas entre si, atendendo aos seus objetivos sociais. Tais atos não são considerados mercantis, ou seja, eles não podem ser vistos como operações de mercado e são chamados de atos cooperativos, sendo isentos de tributação. O artigo 79 da

Lei 5.764/71 determina que os atos cooperativos sejam aqueles praticados entre a cooperativa e seus associados, bem como pelas cooperativas entre si, quando associadas, na realização de trabalho, serviço ou operação que constitua o objetivo social da cooperativa (Farias; Gil, 2013, p. 83).

Em concordância, Gozer, Campos e Menezes (2007) mencionam que os atos cooperativos são aqueles praticados entre as cooperativas e seus associados, bem como pelas cooperativas entre si, quando associadas, para consecução dos objetivos sociais. Destaca-se que o ato cooperativo não implica operação de mercado nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

## 2.2 Atos não cooperativos

A compreensão de atos não cooperativos se baseia nos exemplos observados na Lei nº 5.764/71, em seus artigos 85, 86 e 88, nos quais são descritas operações com terceiros não associados. Dessa forma, quando uma cooperativa coloca no mercado a produção de não associados, refere-se a uma operação mercantil. A seguir, estão mais exemplos descritos na referida lei:

- Comercialização ou industrialização, pelas cooperativas agropecuárias ou de pesca, de produtos adquiridos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou para suprir capacidade ociosa de suas instalações industriais.

- Fornecimento de bens e serviços a não associados, para atender aos objetivos sociais.
- Participação em sociedades não cooperativas, públicas ou privadas, para atendimento de objetivos acessórios ou complementares.
- Aplicações financeiras.
- Contratação de bens e serviços de terceiros não associados.

Conforme Gozer, Campos e Menezes (2007), existem duas situações em que uma cooperativa pratica atos não cooperativos: a primeira é quando envolve a si mesma e pessoas físicas não associadas; a segunda é quando envolve a cooperativa com o mercado. Observa-se que os lucros gerados pelos atos não cooperativos incidem diretamente na economia da sociedade, e não dos associados, sendo, dessa forma, tributáveis.

## 2.3 Sistema tributário nacional

Para adentrar o tema de tributação, faz-se necessário o entendimento do que é tributo, o qual, segundo Carota (2020, p. 9), é definido como:

---

[...] uma prestação de dar, de pagar. Não se trata de obrigação ou não fazer. Tributo é o objeto da relação jurídico tributária entre o Estado e o Contribuinte. O Tributo tem por objetivo carrear para os cofres dos Estados recursos financeiros para o seu custeio [...].

Os custeios mencionados se referem a investimentos e satisfação das necessidades da coletividade.

Na visão de Hauser (2017), o sistema tributário do Brasil apresenta um modelo de arrecadação de elevada complexidade, com tributos que são cobrados pelos mesmos fatos geradores ou com a mesma finalidade, por exemplo: o Imposto de Renda sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) está para a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), da mesma forma como a Contribuição para o PIS/Pasep está para a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins).

Em uma definição resumida feita por Castellani (2009), de forma didática, o autor menciona que tributo é uma das formas de transferência de riqueza para o Estado. Por meio do tributo, é transferida uma parte da riqueza dos cidadãos ao Estado, para que, assim, este possa desempenhar inúmeras atividades consideradas essenciais, voltadas ao bem-estar dos cidadãos.

No artigo 3 do *Código Tributário Nacional* (Brasil, 2012, p. 59), pode-se observar uma definição oficial para tributo:

Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Nesse conceito de tributo, instalam-se regras básicas do sistema de arrecadação, que são citadas por Fabretti e Fabretti (2003, p. 51) como:

**a. prestação pecuniária:** os tributos em geral, pagos na forma e prazo normais da extinção da obrigação tributária, só poderão ser quitados em moeda corrente nacional. O pagamento de tributos em outras espécies só poderá ser feito em situações especiais, quando autorizado em lei do ente federativo competente; por exemplo: pagamento do INSS com Títulos da Dívida Agrária (TDA) até 31-12-99 (Lei nº 9.711/ 98). No caso de débitos já inscritos na dívida ativa e processados judicialmente nas execuções fiscais, com a penhora de bens, estes serão levados a leilão, e a arrecadação em moeda será utilizada para pagamento parcial ou total desse débito;

**b. compulsória:** pagamento obrigatório, pelo poder coercitivo do Estado e independente da vontade do contribuinte;

**c. que não constitua sanção por ato ilícito:** a obrigatoriedade do pagamento pelo contribuinte do tributo nasce da prática do ato lícito, ou seja, aquele realizado na conformidade da lei (venda de mercadorias, prestação de serviços etc.). No caso de prática de infração fiscal, a pena aplicada será a multa, que é sanção por ato ilícito e não é tributo. A multa não faz parte da receita tributária, mas das receitas diversas (Lei nº 4.320/64);

**d. instituída em lei:** ou seja, os tributos só podem ser instituídos ou aumentados por meio da lei válida e eficaz, de acordo com o princípio da legalidade (art. 150, 1, da CF);

**e. cobrado mediante atividade administrativa plenamente vinculada:** a administração pública, para efetuar a cobrança dos valores dos tributos, tem que agir na forma e nos estritos limites fixados em lei, sem o que haverá abuso ou desvio de poder, o que tornará a referida cobrança passível de anulação.

A tributação ocorre, conforme mencionado por Paulsen (2020), devido à necessidade de recursos para manter as atividades a cargo do poder público ou as atividades que são do interesse público, mesmo que desenvolvidas por outros entes.

Conforme o boletim *Estimativa da Carga Tributária Bruta do Governo Federal*, publicado em março de 2021, pode ser observada na Tabela 1 a dimensão do peso tributário no Brasil:

Tabela 1 – Carga tributária bruta por esfera de governo – Brasil – Anual (2019/2020)

Esfera de governo	R\$ Milhões		% PIB		Variação	
	2019	2020	2019	2020	(R\$ Milhões)	(p.p. PIB)
Governo Central	1.619.104	1.563.542	21,86%	20,99%	-55.562	-0,87
Governos Estaduais	622.477	635.111	8,40%	8,53%	12.634	0,12
Governos Municipais	166.771	158.188	2,25%	2,12%	-8.583	-0,13
Governo Geral	2.408.353	2.356.842	32,51%	31,64%	-51.511	-0,87

Fonte: Brasil (2021, p. 5).

Observa-se na Tabela 1 uma leve redução da carga tributária em 2020, quando comparada a 2019, chegando a 31,64% do PIB. Do valor observado de 2,3 trilhões de reais na arrecadação em 2020, os impostos contribuem com 1,7 trilhão de reais, sendo a maior carga nos impostos sobre bens e serviços, como pode ser verificado na Tabela 2:

Tabela 2 – Carga tributária bruta de acordo com a classificação econômica – Brasil – governo geral (2019/2020)

Carga Tributária Bruta Total	R\$ Milhões		% do PIB	
	2019	2020	2019	2020
<b>Governo Geral</b>	<b>2.408.353</b>	<b>2.356.842</b>	<b>32,51%</b>	<b>31,64%</b>
<b>Impostos</b>	<b>1.777.746</b>	<b>1.730.613</b>	<b>24,00%</b>	<b>23,24%</b>
Impostos sobre renda, lucros e ganhos de capital	537.922	525.647	7,26%	7,06%
Impostos sobre a folha de pagamento e mão de obra	44.788	42.239	0,60%	0,57%
Impostos sobre a propriedade	117.450	117.843	1,59%	1,58%
Impostos sobre bens e serviços	1.034.654	999.170	13,97%	13,42%
Impostos sobre o comércio e transações internacionais	42.933	45.722	0,58%	0,61%
Outros impostos	0	-8	0,00%	0,00%
<b>Contribuições sociais</b>	<b>630.606</b>	<b>626.229</b>	<b>8,51%</b>	<b>8,41%</b>
Contribuições para o RGPS	385.657	387.405	5,34%	5,20%
Contribuições para o RPPS	88.001	96.634	1,19%	1,30%
Contribuições para ao FGTS	134.322	127.503	1,81%	1,71%
Contribuições para o PASEP	12.626	14.686	0,17%	0,20%

Fonte: Brasil (2021, p. 6).

Os impostos sobre bens e serviços representaram 13,42% do PIB em 2020, com redução em relação a 2019 (13,97%). É o maior percentual observado em relação ao PIB, mostrando a sua importância para as esferas governamentais.

### 2.3.1 Competência tributária

A competência tributária é descrita por Chimenti (2017) como o poder que a Constituição Federal atribui aos entes políticos para que possam instituir tributos, descrevendo, legislativamente, sua hipótese de incidência, estabelecendo os sujeitos ativo e passivo, sua base de cálculo e sua alíquota. A competência tributária pode ser exclusiva, cumulativa, comum ou residual. A competência para instituir taxa e contribuição de melhoria é da pessoa política competente para a realização de atividade que caracterize o fato gerador do tributo.

Castellani (2009) complementa, mencionando que a competência tributária é uma parcela do poder de tributar, que é a possibilidade de os entes criarem tributos. Em um sentido mais técnico, descreve-se a competência tributária como aptidão legislativa dos entes tributantes para instituírem tributos, definidos e atribuídos pela Constituição Federal.

Quando se fala em competência tributária, Hauser (2017) menciona que

a Constituição de 1988, apesar de não instituir o tributo, dá poder aos entes competentes para que possam instituir, conforme sua jurisdição. Contudo, para que o poder dos entes de tributar tenha limites, no artigo 150 da Constituição foram estabelecidos princípios que o restringem. São eles:

- Princípio da legalidade.
- Princípio da isonomia.
- Princípio da irretroatividade.
- Princípio da anterioridade.
- Princípio da noventena.
- Princípio da vedação ao confisco.
- Princípio da liberdade de tráfego.
- Princípio da imunidade tributária.

Dentre esses mencionados, Hauser (2017) enfatiza que o princípio tributário mais relevante é o da legalidade, pois prevê a necessidade de lei para instituir ou majorar um tributo, conforme o artigo 150, inciso I da Constituição de 1988. Assim, o tributo só pode ser cobrado amparado em lei.

### **2.3.2 Tributos diretos e indiretos**

Conforme Novais (2018), a classificação que determina os tributos como diretos e indiretos possui como consideração o termo “repercussão econômica” da carga tributária. Assim, nos tributos classificados como diretos, percebe-se que o mesmo sujeito que pratica o fato gerador do tributo é o que suportará os encargos econômicos de seu pagamento, não repassando para terceiros, o que não gerará, assim, repercussão econômica.

Por sua vez, os impostos indiretos, de acordo com Novais (2018), caracterizam-se quando o sujeito que pratica o fato gerador repassa indiretamente o montante do tributo para que um terceiro o suporte, existindo, assim, a figura da repercussão econômica. Um exemplo deste caso é o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), pois aquilo que a indústria pagar desse imposto será recuperado no valor embutido do produto para o terceiro (consumidor final), que suportará tal encargo.

Giroto e Silva (2019) mencionam que, no planejamento tributário das sociedades cooperativas, os tributos diretos são de grande importância no regime tributário frente aos atos cooperados, pois são os que recaem definitivamente sobre o contribuinte que está direta e pessoalmente ligado ao fator gerador. Assim, observa-se que os tributos diretos têm incidência direta no patrimônio ou na renda de um contribuinte e se caracterizam por ser de obrigação do ente ligado ao fato gerador.

---

Ainda, Girotto e Silva (2019) esclarecem que a Lei nº 9.532, de dezembro de 1997, institui em seu artigo 15 que as instituições com objetivo filantrópico, recreativo, cultural e científico são consideradas isentas de IRPJ e CSLL, assim como as associações civis que prestem serviços sem fins lucrativos. No entanto, essas isenções de IRPJ e CSLL às cooperativas se referem somente aos atos praticados com os seus associados e relativos ao objeto social previsto no estatuto.

Considerado o contexto das sociedades cooperativas agropecuárias, e ao contrário dos tributos diretos, as cooperativas não são isentas dos tributos indiretos. A classificação de tributo indireto está relacionada ao fato de que o seu teor econômico é maior do que o teor jurídico, além de serem tributos de importância para compreender os impactos tributários no patrimônio (Brasil, 2012).

## 2.4 Incidência tributária em cooperativas

Conforme Costa (2019), a Constituição Federal de 1988 contempla, no artigo 146, inciso III, que o ato cooperativo das sociedades cooperativas receberá adequado tratamento tributário por meio de lei complementar, como explicitado no item “c”, no qual se observa “adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas”.

Em que pesem os diversos projetos legislativos que cuidaram do tema nas últimas décadas, nenhum foi levado a cabo, fazendo com que os operadores do direito tenham que aplicar aquela lei ordinária já antiquada e que não se harmoniza com os ditames constitucionais e mesmo com os princípios originais e a operacionalidade das cooperativas. De qualquer forma, mesmo com a omissão do Congresso Nacional em aprovar uma lei complementar, é plenamente possível que o operador da legislação atual adote uma interpretação que tenha uma completa harmonia tanto com o sistema jurídico nacional quanto com a realidade operacional das cooperativas (Costa, 2019, p. 14).

As cooperativas, mesmo não possuindo a finalidade de obtenção de lucro, não são isentas de todos os tributos, de acordo com Girotto e Silva (2019). A Tabela 3 contempla a incidência dos tributos sobre as sociedades cooperativas, com base na natureza de suas operações, que podem ser realizadas com associados (atos cooperativos) ou com terceiros (atos não cooperativos).

Tabela 3 – A incidência dos tributos nas sociedades cooperativas

ATIVIDADE	IRPJ	CSLL	ICMS	PIS	COFINS	IPI	ISSQN
Atos cooperativos			X	X	X	X	X
Atos não cooperativos	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Girotto e Silva (2019, p. 8).

A Tabela 3 ilustra os impostos incidentes sobre as sociedades cooperativas, na qual, para os atos cooperativos, observa-se não incidência de IRPJ e isenção de CSLL, que é a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, pois conforme acórdão o Conselho de Contribuinte decidiu que o resultado positivo obtido pelas sociedades cooperativas nas operações realizadas com os seus associados (atos cooperativos) não integra a base de cálculo da Contribuição Social. A contribuição social é isenta nas atividades cooperativistas, por não auferirem lucro, conforme descrito na Lei nº 5.764/71, artigo 3.

De acordo com Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), mesmo com a isenção anteriormente descrita, na prática a cooperativa não tem isenção de tributos. Apesar da menção à Constituição Federal (letra “c”, inciso III, artigo 146) na qual se estabelece que cabe à lei complementar reger normas gerais em matéria de legislação tributária, dando tratamento adequado ao ato cooperativo exercido nas sociedades cooperativas, essas instituições pagam quase a mesma carga tributária que uma empresa normal.

O adequado tratamento tributário – interpretado em consonância com o art. 174, § 2º, da Constituição, que determina que a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo – é aquele que implica carga tributária inferior à das demais atividades produtivas, incentivando o cooperativismo, ou, no mínimo, carga tributária que não seja mais gravosa que a incidente sobre outras atividades. Do contrário, ao invés de estimular, estaria inviabilizando o cooperativismo. Mas não decorre do texto constitucional que deva haver tributação privilegiada para as cooperativas relativamente a todo e a cada tributo isoladamente considerado, e sim haja uma política tributária para as cooperativas que implique menor carga tributária em comparação com as pessoas jurídicas em geral (Paulsen, 2020, p. 266).

Para Paulsen (2020), a menção do tratamento adequado ao ato cooperativo é verificada no Supremo Tribunal Federal (STF), pela ressalva de que não se

trata de nenhuma imunidade às sociedades cooperativas: “O art. 146, III, c, da Constituição não implica imunidade ou tratamento necessariamente privilegiado às cooperativas” (Brasil, 1988, p. 8). E ainda depende de regulamentação por lei complementar, de forma que, enquanto não é editada a lei complementar, dispondo da matéria, segue tendo aplicação o tratamento comum previsto nas leis ordinárias instituidoras de cada tributo.

## 2.5 Incentivos fiscais

Na descrição de Nunes (2020) os incentivos fiscais aliados ao emprego de técnicas e equipamentos modernos, nos moldes empresariais, contribuíram para o incremento de produção e da rentabilidade algodoeiras no Brasil, que se destacam os estados de Mato Grosso e Bahia, que dificilmente serão ultrapassados em suas posições consolidadas de produção, que responderam em 2020, por 89,9% da produção nacional de algodão em caroço. Na Figura 1, pode-se observar a quantidade de área plantada, a produção e produtividade da cultura do algodão, por estado:

Figura – Contextualização do mercado de algodão – Safra 2023/24

SAFRA 2023/24   1º Levantamento									
Associações Estaduais									
ESTADOS	ÁREA PLANTADA (mil ha)			PRODUÇÃO EM PLUMA (TON)			PRODUTIVIDADE EM PLUMA (KG/HA)		
	2022/23	2023/24	VAR. %	2022/23	2023/24	VAR. %	2022/23	2023/24	VAR. %
BA	312,6	320,0	2,4%	615,1	612,0	-0,5%	1.968	1.913	-2,8%
GO	28,9	33,0	14,2%	55,6	62,9	13,1%	1.926	1.907	-1,0%
MA	25,9	31,2	20,5%	48,9	59,3	21,4%	1.885	1.900	0,8%
MG	25,8	31,0	19,9%	50,9	57,2	12,4%	1.968	1.845	-6,3%
MS	29,6	31,0	4,7%	59,2	58,6	-1,0%	1.999	1.890	5,5%
MT	1.208,8	1.321,8	9,3%	2.330,0	2.367,8	1,6%	1.928	1.791	-7,1%
PI	16,8	23,2	38,3%	31,7	43,8	38,3%	1.890	1.890	0,0%
PR	1,7	1,75	2,9%	2,1	2,2	2,9%	1.261	1.261	0,0%
SP	13,0	10,5	-19,2%	23,5	18,5	-21,1%	1.806	1.764	-2,3%
Outros*	10,7	10,7	0,0%	15,5	15,5	0,0%	1.449	1.449	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>1.673,7</b>	<b>1.814,1</b>	<b>8,4%</b>	<b>3.232</b>	<b>3.298</b>	<b>2,0%</b>	<b>1.931</b>	<b>1.818</b>	<b>-5,9%</b>

Fonte: Conab e Associações Estaduais (out/23)

\*Conab (set/23): TO, CE, RN, PB e AL

Fonte: Abrapa (2023, p. 2)

É relevante conforme se observa na Figura 1, que o estado de Mato Grosso possui a maior área plantada de algodão, em relação aos outros estados produtores, e que chegou a 72,22% na safra 2022/2023 de toda área plantada no

âmbito nacional. E ainda pode se observar, de acordo com esta estimativa, um possível aumento de 9.3% para a próxima safra de 2023/2024. Consolidando a importância dos incentivos do Governo Estadual, quanto a esta cultura, que em contrapartida gera divisas, empregos e fortalecimento da economia do estado.

Observa-se que os incentivos fiscais, são instrumentos que possuem o objetivo de conceder estímulos tributários, com direcionamento para setores de interesse estratégicos, para canalizar recursos oriundos da renúncia do tributo, ou parte dele. Destaca-se também, que não existe consenso doutrinário, legislativo ou jurisprudencial para conceituar o incentivo fiscal, mas em geral, é denominado como um estímulo do estado, em contrapartida de renúncia de receitas, para que os agentes econômicos tenham comportamento distinto do que adotariam naturalmente, com base em lógica empresarial (BATISTA *et al.*, 2018).

### **2.5.1 Programa de Incentivo à Cultura do Algodão (Proalmat)**

Existe no estado do Mato Grosso um programa vigente desde 1997 que, de acordo com Silva *et al.* (2020), faz parte de políticas governamentais: o Programa de Incentivo à Cultura do Algodão (Proalmat). O Proalmat, aliado às condições ambientais e topográficas locais, contribuiu para tornar o estado do Mato Grosso um dos principais estados produtores de algodão no país.

PROALMAT é um programa vigente desde o ano de 1997 e, por meio desta medida, um conjunto de incentivos foram instituídos à produção no estado de Mato Grosso. Conforme define o artigo 3º da lei número 10.489 de 2016 que relata: “[...] será concedido incentivo fiscal nas operações interestaduais tributadas, bem como nas operações internas, estas apenas com destino à cooperativa cadastrada no PROALMAT, sobre o Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, abrangendo, ainda a respectiva prestação de serviço de transporte nos casos de vendas com cláusula CIF” (Silva *et al.*, 2020, p. 6).

Silva *et al.* (2020) ainda acrescentam que, com base nas informações fornecidas pela Associação Mato-Grossense dos Produtores de Algodão (Ampa), a partir da criação do Proalmat o cultivo de algodão se expandiu de forma significativa, chegando a uma área cultivada de 542 mil hectares na safra de 2007/2008, sendo a produção total de 830 mil toneladas, com produtividade de 1.480 quilos por hectare.

Para complementar a informação apresentada anteriormente, pode ser observada na Tabela 4 a evolução do volume de produção em toneladas de algodão herbáceo, corroborando a grande importância do tratamento tributário diferenciado, com incentivo fiscal a partir de 1997. O salto de produção verificado em 2006, no Mato Grosso, é muito relevante.

Tabela 4 – Produção de algodão herbáceo (t) no Brasil em 1970, 1980, 1995 e 2006

Estado	1970	1980	1995	2005
Brasil	1.273.514	1.172.554	814.186	2.350.132
Mato Grosso	3.182	1.367	46.525	1.230.486
Bahia	28.224	26.917	43.775	649.237
Goiás	62.550	54.924	146.205	139.671
Maranhão	10.251	1.472	1.876	98.012
Mato Grosso do Sul	49.227	50.094	76.708	67.286
Minas Gerais	39.902	52.811	46.680	64.632
São Paulo	612.709	433.388	150.967	43.574
Paraná	399.123	452.490	267.433	20.384
Demais estados	68.346	99.091	34.017	36.848

Fonte: Vieira, Lunas e Garcia (2016, p. 59).

De 3.182 toneladas de produção no ano de 1970, pode ser verificado na Tabela 4 que o salto de produção foi para 1.230.486 toneladas em 2006, chegando, portanto, a 52,35% da produção nacional.

Vieira, Lunas e Garcia (2016) reforçam a importância do crescimento na produção de algodão em Mato Grosso, enfatizando que, na década de 1970, o seu cultivo já estava concentrado em São Paulo e no Paraná, conforme se observa na Tabela 4, mas já começava o movimento em direção ao Centro-Oeste e à Bahia.

É importante ressaltar que, além dos incentivos fiscais, conforme explicam Vieira, Lunas e Garcia (2016), deve ser destacado que o avanço do cultivo de algodão no Centro-Oeste, mais especificamente em Mato Grosso, estimulou os produtores a criarem o Instituto Mato-Grossense do Algodão (IMA-MT). Esse instituto objetivava promover o desenvolvimento considerando as diversas áreas de pesquisa do algodão no Mato Grosso.

[...] o IMA-MT deu continuidade no estado ao Programa de Incentivo à Cultura do Algodão (Proalmat), criado pela Lei Estadual nº 6.883 de 2/6/1997 (MATO GROSSO, 1997b) e regulamentado pelo Decreto nº 1.589 de 18/07/1997 (MATO GROSSO, 1997a), reduzindo em 75% o ICMS do produto, tendo em vista que o governo estadual se sensibilizou com as dificuldades dos produtores que resolveram cultivar algodão na região na década de 1990 e possibilitou o financiamento de projetos de pesquisa e de desenvolvimento com recursos do Fundo de Apoio à Cultura do Algodão (Facual), instituído pela mesma lei (Vieira, Lunas e Garcia, 2016, p. 62).

Posteriormente, o Programa de Incentivo à Cultura do Algodão (Proalmat), criado pela Lei Estadual nº 6.883, de 1997, sofreu atualização pelo Conselho Deliberativo dos Programas de Desenvolvimento de Mato Grosso, o denominado CondeProdemat. Em 31 de julho de 2019, foi promulgada a Lei Complementar nº 631, que tratou da revisão, reformulação e readequação dos incentivos fiscais. Essa lei complementar “deu poder” ao CondeProdemat para revisar e readequar os incentivos fiscais, de acordo com o orçamento do estado, o que foi normatizado por meio da Lei nº 11.003, de 28 de novembro de 2019. Assim, estabeleceu-se a Resolução nº 019/2019 (Mato Grosso, 2019):

Art. 1º – Aprovar definição de percentuais de incentivos para o Programa de Incentivo de Algodão de Mato Grosso – PROALMAT, conforme abaixo:  
I – a base de cálculo do ICMS nas saídas internas de algodão em pluma originadas de produtor devidamente cadastrado no PROALMAT, com destino à cooperativa cadastrada no PROALMAT de que o produtor faça parte, fica reduzida de tal forma que resulte numa carga tributária equivalente a 12% (doze por cento) do valor da operação;

II – sem prejuízo do disposto no inciso I, ao produtor devidamente cadastrado no PROALMAT, por ocasião da comercialização de algodão em pluma nas saídas interestaduais tributadas, bem como nas saídas internas, estas apenas com destino à cooperativa cadastrada no PROALMAT, de que o produtor faça parte, será concedido crédito presumido equivalente a 75% (setenta e cinco por cento) do valor do ICMS devido para o ano de 2020 e de 65% (sessenta e cinco por cento) a partir de 2021, devendo o valor do imposto devido ser recolhido a cada operação.

Art. 2º – Os produtores beneficiados nas operações relacionadas neste programa deverão contribuir para a efetivação do recolhimento ao Fundo

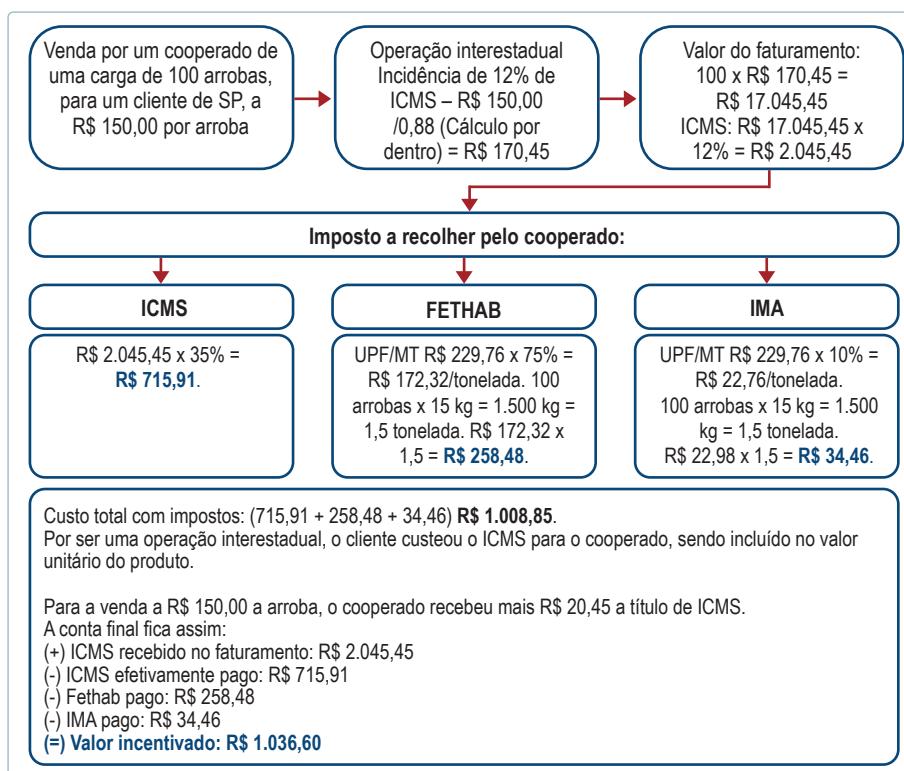
de Transporte e Habitação – FETHAB, de que trata a Lei nº 7.263, de 27 de março de 2000.

Art. 3º – Fica assegurada a vigência até 31 de dezembro de 2025, conforme artigo 5º da Lei nº 6883/1997.

Art. 4º – A presente Resolução entra em vigor na data da sua publicação, com efeitos a partir de 01 de janeiro de 2020, revogando-se as disposições contrárias.

Assim, nota-se que, a partir do ano de 2021, a concessão do crédito presumido de 75% do valor do ICMS, que era concedido até 2020, é reduzida para 65%. Também se observa que, para que os produtores possam ter o benefício do programa de incentivo, deverão contribuir com recolhimento ao Fundo de Transporte e Habitação (Fethab), instituído pela Lei nº 7.263/2000. Com base nessa atualização, exemplifica-se o seu teor, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Exemplo de cálculo da aplicação do incentivo do Proalmat

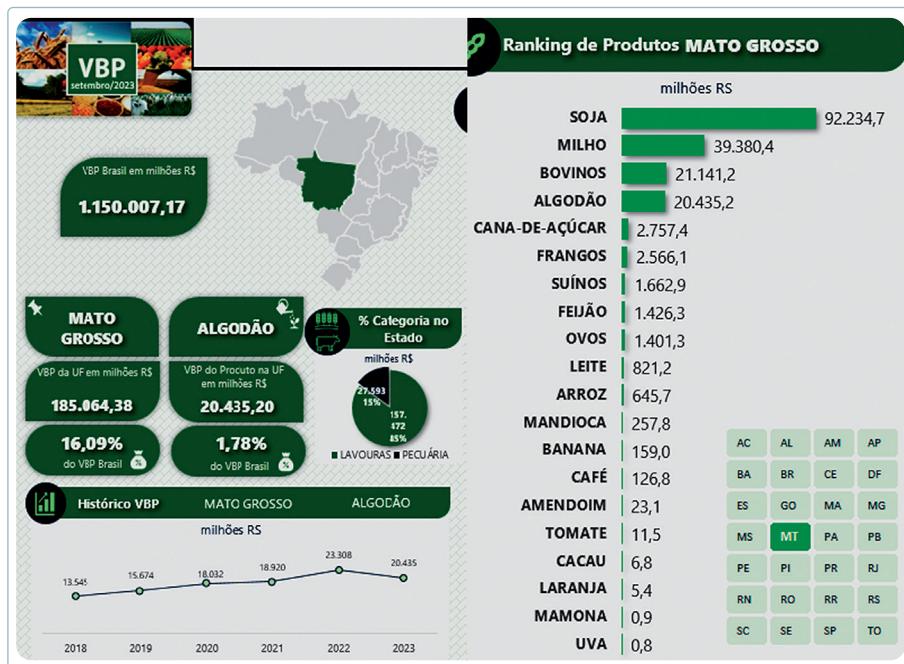


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Quadro 1 ilustra como é calculado o incentivo fiscal em uma operação interestadual, com incidência de 12% de ICMS, no qual é possível observar os detalhes de cada operação envolvendo o recolhimento da Fethab.

Para que se possa destacar a importância do Proalmat, como incentivo fiscal no estado de Mato Grosso, é importante ressaltar que conforme o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), citado na redação do site “MT Econômico” - a cotonicultura é uma das *commodities* mais importantes para o Estado de Mato Grosso, conforme destacado na Figura 2:

Figura 2 – VPB – Valor Bruto da Produção Agropecuária: Algodão



Fonte: <https://www.gov.br/agricultura>.

A Figura 2 mostra que valor bruto da produção agropecuária no Brasil em 2023, está estimado em R\$ 1,15 trilhão, onde o Estado de Mato Grosso, contribui com R\$ 185 bilhões, o qual o algodão é o quarto maior gerador do valor desta produção agropecuária, contribuindo com R\$ 20,4 bilhões. No histórico, notamos uma evolução VPB de Mato Grosso, no produto Algodão, de R\$ 13,5 bilhões em 2018, para R\$ 20,4 bilhões em 2023, tendo um pico de R\$ 23,3 bilhões em 2022.

Ao observar a tabela 5 que é a apuração bimestral (março e abril) das receitas de FETHAB do algodão no ano de 2022, que a arrecadação superou

em 56% a previsão do estado de Mato Grosso, registrando além do superávit da previsão um aumento em 4% em relação ao mesmo bimestre (março e abril) do ano de 2021.

É válido observar que em moeda (R\$/mil) a arrecadação referente a cultura do algodão, figura como a 3º maior dentre outras atividades que arrecadaram FETHAB neste período, divulgado pelo boletim bimestral de receitas públicas do estado de Mato Grosso.

Tabela 5 - Contribuições econômicas: detalhamento das receitas do Fethab - *Commodities* e combustíveis referente ao 2º bimestre de 2022 e 2021 (R\$/mil)

FETHAB POR PRODUTO	PREVISTO 2º BIM 2022	REALIZADO 2º BIM 2022	Δ REALIZADO 2022 PREVISTO	REALIZADO 2º BIM 2021	DIFERENÇA REALIZADO 2022-2021	Δ REALIZADO 2022-2021
MILHO	44.539	6.415	-86%	1.880	4.535	241%
ALGODÃO	30.439	47.608	56%	45.680	1.928	4%
SOJA	512.075	679.149	33%	695.945	-16.796	-2%
MADEIRA	4.646	5.096	10%	5.507	-411	-7%
FEIJÃO	158	128	-19%	83	45	54%
COMBUSTÍVEIS	130.708	119.684	-8%	125.992	-6.308	-5%
CARNE	2.770	4.925	78%	3.472	1.453	42%
GADO	32.736	35.246	8%	32.314	2.932	9%
<b>SUBTOTAL - COMBUSTÍVEIS</b>	<b>130.708</b>	<b>119.684</b>	<b>-8%</b>	<b>125.992</b>	<b>-6.308</b>	<b>-5%</b>
<b>SUBTOTAL - COMMODITIES</b>	<b>627.362</b>	<b>778.567</b>	<b>24%</b>	<b>784.882</b>	<b>-6.315</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>758.071</b>	<b>898.251</b>	<b>18%</b>	<b>910.874</b>	<b>-12.623</b>	<b>-1%</b>

Fonte: SEFAZ/MT (2022).

Silva Júnior *et al.* (2023) mencionam que o Programa de Incentivo ao Algodão de Mato Grosso, tem como escopo a recuperação e expansão da cultura do algodão no estado, com a observância dos padrões tecnológicos e não menos importantes, questões ambientais e de produtividade nas regiões produtoras. O Proalmat, disponibiliza incentivos fiscais aos cotonicultores que venha a aderir ao programa.

Pode-se apontar algumas vantagens do incentivo fiscal promovido pelo o Proalmat, na visão de Batista *et al.* (2018), tais como auxiliar no processo de distribuição da atividade produtiva, promoção do crescimento das exportações com a atração de excedentes externos e desta forma, contribuindo para a melhora do saldo da balança comercial. Contudo, a eficácia dos estímulos tributários, por meio da renúncia de receita, depende de controle na sua concessão pelo poder público, não podendo ser empregado de forma indiscriminada.

Um estudo de avaliação dos incentivos fiscais da cotonicultura em Mato Grosso e análise dos seus impactos na estrutura socioeconômica regional foi desenvolvido e destacou a importância de uma instituição de incentivo ao algodão, o PROALMAT. A redução da carga tributária do segmento do algodão incentivou o crescimento da produção e a expansão da base tributável, ou seja, apesar de apresentar uma alíquota reduzida, resultou no acréscimo da massa de arrecadação direta de ICMS (BATISTA *et al.*, 2018, p. 1.307).

Para concluir, Dallemole, Falleiros e Faria (2013) mencionam que o Proalmat visa dinamizar o processo de industrialização do algodão produzido no estado do Mato Grosso, conforme os padrões tecnológicos e ambientais de qualidade e preservação. Tem ainda o intuito de estimular investimentos públicos e privados, notadamente, com incentivos fiscais aos envolvidos regularmente cadastrados e credenciados, sendo uma ferramenta estratégica no crescimento econômico regional.

### **3. Metodologia**

O procedimento metodológico tem o formato exploratório, com base em revisão de literatura, buscando-se publicações de diversos autores especializados em cooperativas e tributação, tais como artigos científicos, dissertações e livros. Estruturando-se a pesquisa, houve apresentação dos aspectos econômicos das cooperativas, para entendimento de atos cooperativos e atos não cooperativos, pois são os fatores que diferenciam o tratamento tributário. Por fim, houve o acréscimo do entendimento do programa de incentivo fiscal denominado Proalmat.

### **4. Análise e apresentação dos resultados**

---

Mesmo na condição de um importante setor de geração de riquezas, o agronegócio também sofre com a complexidade da aplicação da carga tributária. Nesta pesquisa, observa-se, no entanto, uma busca pelo incentivo a uma cultura importante para o estado de Mato Grosso, que é o cultivo do algodão. O incentivo fiscal denominado Proalmat, mesmo sofrendo redução a partir de 2021, ainda é um importante fator de viabilização e crescimento de produção.

Nesse contexto os atos cooperativos possuem diminuição de tributos, tais como IRPJ e CSLL, mas mantêm os demais, dentre eles o ICMS, que abrange o incentivo Proalmat, com redução do valor devido de 65%, condicionado pela contribuição ao Fundo de Transporte e Habitação (Fethab), conforme exemplificado no Quadro 1. A importância do incentivo fiscal pôde ser comprovada, conforme demonstrado na Tabela 4, com o expressivo aumento da produção de algodão herbáceo, no estado de Mato Grosso, passando de 46.525 toneladas em 1995 para 1.230.486 toneladas em 2006.

Também pode ser observado na pesquisa, que mesmo com o incentivo fiscal, houve aumento da arrecadação, uma vez que houve aumento da massa de arrecadação, compensando a diminuição da carga tributária, incentivando a economia regional, a investimentos com retorno mais rentável.

## 5. Conclusão

Muito se discute sobre as ideologias do “capitalismo” e do “socialismo”, sendo o cooperativismo uma terceira via. Com o declínio do socialismo, desenfreadaram-se os conceitos do capitalismo “selvagem”. As cooperativas, de forma geral, superam esses conceitos e visam ao bem-estar de pessoas que se associam para além de terem melhores condições de competir no mercado, mas que possam dar melhores condições às comunidades em que estão inseridas.

Nesse contexto, contribuem com produção, empregos e impostos para financiar as atividades governamentais. Na prática, não possuem privilégios tributários, suportando praticamente o mesmo peso de qualquer outra entidade de produção ou de bens e serviços.

Contudo, no estado do Mato Grosso, buscou-se um fortalecimento no setor de produção de algodão, em que, de forma importante, houve desenvolvimento e ampliação dos resultados, com um salto na produção, de 3.182 toneladas em 1970 para 1.230.486 toneladas em 2006, configurando-se para este período um pouco mais da metade de toda a produção nacional da cultura de algodão. E, de acordo com dados da Abrapa (2023), o estado de Mato Grosso ocupou

na safra 2022/2023 a relevante participação de 72,22% de toda área plantada de algodão do país, com 1,2 milhão de hectares na safra de 2022/23.

Se por um lado o estado do Mato Grosso abdicou de receitas de ICMS, na cultura do algodão, em torno de 75% até 2020, passando a 65% no ano 2021; por outro, pôde contemplar a ampliação de empregos, o aumento de arrecadação nos impostos restantes (que não são poucos), além do fortalecimento de seus produtores e respectivas cooperativas.

O impacto positivo para os produtores da cultura do algodão, por meio dos incentivos fiscais, vem de encontro também no âmbito nacional, pois estes incentivos promovem crescimento nas exportações, contribuindo para o saldo positivo na balança comercial, além de promover o desenvolvimento regional.

## Referências

ABRAPA. **Relatório de Safra**: principais indicadores do algodão brasileiro. 2023. Disponível em: <[https://abrapa.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Final.-Relatorio\\_safra\\_Abrapa.out2023.pdf](https://abrapa.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Final.-Relatorio_safra_Abrapa.out2023.pdf)>. Acesso em 16 de out. de 2023.

BATISTA, B. C.; *et al.* Perfil metodológico dos incentivos fiscais aplicados em políticas públicas: uma análise do cenário de 2006 a 2016. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v. 18, n. 4, p. 1301-1321, 2018. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2922>>. Acesso em: 14 de out. de 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Valor bruto da produção agropecuária de 2023**. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/valor-bruto-da-producao-agropecuaria-de-2023-e-actualizado-em-r-1-135-trilhao/DASHBOARDVBP202307.xlsx>>. Acesso em: 21 de out. de 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. **Estimativa da carga tributária bruta do governo geral**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:38233](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:38233). Acesso em: 18 out. 2021.

---

BRASIL. Senado Federal. **Código tributário nacional**. 2. ed. Brasília, DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012. 188 p.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso extraordinário 599.362**, de 6 de novembro de 2014. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=7709680>. Acesso em: 18 out. 2021.

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Cooperativa**. Brasília, DF: Sebrae, 2014.

CAROTA, J. C. **Manual de direito tributário e financeiro aplicado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

CASTELLANI, F. F. **Direito tributário**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIMENTI, R. C. **Direito tributário**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

COSTA, G. S. A tributação das sociedades cooperativas. **Revista FESDT**, n. 10, jun. 2019. Disponível em: <https://www.fesdt.org.br/docs/revistas/10/artigos/1.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

DALLEMOLE, D.; FALLEIROS, R. de O. F.; FARIA, A. M. de M. Estudo locacional da cotonicultura de Mato Grosso com base na arrecadação de ICMS de 2008. **Desenvolvimento em Questão**, ano 11, n. 22, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/250/566>. Acesso em: 18 out. 2021.

FABRETTI, L. C.; FABRETTI, D. R. **Direito tributário para os cursos de Administração e Ciências Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FARIAS, C. M.; GIL, M. F. **Cooperativismo**. Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria; Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. 92 p.

FIEMT – Observatório da Indústria. **Impacto do ICMS na cadeia produtiva do algodão em Mato Grosso**. Edição 3- Maio de 2019. Observatório da Indústria Mato-Grossense. Disponível em: <[https://cms.fiemt.ind.br/arquivos/fiemt/files/Informe\\_T%C3%A9cnico\\_N%C2%BA3-2019-FIEMT%20-%20Impacto%20do%20ICMS%20na%20cadeia%20produtiva%20do%20algod%C3%A3o%20em%20Mato%20Grosso.pdf](https://cms.fiemt.ind.br/arquivos/fiemt/files/Informe_T%C3%A9cnico_N%C2%BA3-2019-FIEMT%20-%20Impacto%20do%20ICMS%20na%20cadeia%20produtiva%20do%20algod%C3%A3o%20em%20Mato%20Grosso.pdf)> . Acesso em: 14 de out. de 2023.

GIROTTI, M. C.; SILVA, M. de L. F. **Tributação de sociedades cooperativas agropecuárias**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197583/001098035.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 out. 2021.

GOZER, I. C.; CAMPOS, G. R.; MENEZES, E. A. O adequado tratamento dos atos cooperativos e dos atos não cooperativos na elaboração da demonstração de resultado do exercício das cooperativas agropecuárias. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 8, n. 1 e 2, p. 141-154, jan./dez. 2007. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/2678>. Acesso em: 23 out. 2021.

HAUSER, P. **Contabilidade tributária**: dos conceitos à aplicação. Curitiba: InterSaber, 2017.

MATO GROSSO (Estado). **Boletim bimestral da receita pública estadual**. 2022. Disponível em: <<https://www5.sefaz.mt.gov.br/documents/6071037/21591623/Boletim+2%C2%BA+Bim-2022-final.docx/03105c91-25d0-4c2b-480f-bb3483148512>> . Acesso em: 23 de out. de 2023.

MATO GROSSO (Estado). **Incentivos fiscais Mato Grosso**. Março/2023. SEDEC – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – Mato Grosso. Disponível em: <<https://www.sedec.mt.gov.br/condeprodemat>> . Acesso em: 14 de out. de 2023.

MATO GROSSO (Estado). **Resolução n.º 019/2019**, de 11 de dezembro de 2019. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/Legislacao/legislacaoatribut.nsf/7c7b6a9347c50f55032569140065ebbf/ce225ba40de41b83042584cd00482c4c?OpenDocument>. Acesso em: 23 out. 2021.

---

NOVAIS, R. **Direito tributário facilitado**. 3. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

NUNES, M. A. Plumas do cerrado: a reconfiguração espacial da produção algodoeira (cotonicultura) no Brasil em Minas Gerais no início do século XXI. **Revista Espinhaço**, 2022, vol. 11, núm. 1, ja-dez, ISSN: 2317-0611. Disponível em: <<http://portal.amelica.org/ameli/journal/485/4852823007/4852823007.pdf>>. Acesso em: 14 de out. de 2023.

PAULSEN, L. **Curso de direito tributário completo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, A. E. F. *et al.* Análise comparativa da cotonicultura de Mato Grosso. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 3, e25932313, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7340986.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

SILVA JUNIOR, J. J.; MYAMOTO, B. C. B.; SOUZA, R. F.; SILVA FILHO, L. A. Fundos de comodities, progresso tecnológico e desenvolvimento regional endógeno: avaliação do programa de incentivo ao algodão em Mato Grosso. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 40, e27257, 2023. Disponível em: <<https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/download/27257/15157>>. Acesso em: 14 de out. de 2023.

TAMARINDO, U. G. F.; PIGATTO, G. **Tributação no agronegócio**: uma análise geral dos principais tributos incidentes. 2. ed. Leme: JH Mizuno, 2020.

VIEIRA, A. C. P.; LUNAS, D. A. L.; GARCIA, J. R. Ambiente institucional na dinâmica da cotonicultura brasileira. **Revista de Política Agrícola**, ano XXV, nº 2, abr./maio/jun. 2016. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/151073/1/Ambiente-institucional-na-dinamica.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

# A experiência dos anos ou o ânimo da juventude? A correlação entre a idade do presidente e o desempenho de cooperativas de transporte no Paraná

● JOÃO GOGOLA NETO<sup>1</sup>

## Resumo

O presente estudo analisa a relação entre a idade dos presidentes e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas de transporte do estado do Paraná. Foram utilizadas 470 observações válidas, com aplicação de estatística descritiva, correlação de Pearson e Spearman, análise de variância (Anova), regressão linear múltipla e análise de *cluster* hierárquica. Os resultados indicam correlação negativa e significativa entre a idade dos dirigentes e os indicadores de rentabilidade e crescimento do faturamento, sugerindo que líderes mais jovens adotam estratégias voltadas à expansão e à inovação, enquanto dirigentes mais experientes priorizam estabilidade e controle financeiro. A análise de *cluster* identificou três grupos gerenciais distintos, classificados como inovador, equilibrado e conservador, o que reforça a influência da etariedade sobre a orientação estratégica e o desempenho organizacional. O estudo contribui para a literatura sobre liderança e governança cooperativa, ressaltando a relevância da diversidade etária e da integração entre experiência e renovação geracional para a sustentabilidade das cooperativas de transporte.

**Palavras-chave:** cooperativismo; etariedade; liderança; desempenho financeiro; governança; sucessão geracional.

<sup>1</sup>Graduado em Ciências Contábeis pela Fesp/PR, Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR e Doutorando em Administração pelo PPAD (PUC/PR). Gerente de Monitoramento e Consultoria do Sescoop/PR. Av. Cândido de Abreu, 501. CEP 80530-000 Curitiba – PR. E-mail: joao.gogola@sistemaocpar.coop.br

---

# The experience of years or the vigor of youth? The correlation between the president's age and the performance of transport cooperatives in Paraná

 JOÃO GOGOLA NETO

## Abstract

This study examines the relationship between the age of presidents and the economic and financial performance of transport cooperatives located in the state of Paraná, Brazil. A total of 470 valid observations were analyzed using descriptive statistics, Pearson and Spearman correlations, analysis of variance (Anova), multiple linear regression, and hierarchical cluster analysis. The results show a negative and statistically significant correlation between the age of the leaders and the indicators of profitability and revenue growth. These findings suggest that younger presidents tend to adopt strategies focused on expansion and innovation, while more experienced leaders emphasize stability and financial control. The cluster analysis identified three distinct managerial groups described as innovative, balanced, and conservative, confirming that age influences strategic orientation and organizational performance. This study contributes to the literature on leadership and cooperative governance by highlighting the importance of age diversity and the combination of experience and generational renewal as fundamental factors for the sustainability of transport cooperatives.

**Keywords:** cooperativism; age; leadership; financial performance; governance; generational succession.

## 1. Introdução

O cooperativismo ocupa um papel central no desenvolvimento socioeconômico do Brasil e, em especial, do estado do Paraná, cuja trajetória histórica consolidou um dos sistemas cooperativos mais estruturados do país. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2024), o Paraná responde por aproximadamente 20% do faturamento nacional do setor, com destaque para os ramos agropecuário, crédito, saúde e transporte. O Sistema Ocepar, por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Paraná (Sescoop/PR), atua na promoção de governança, profissionalização e sustentabilidade das cooperativas, assegurando uma visão de longo prazo pautada na intercooperação, na inovação e na responsabilidade socioambiental (Ocepar, 2023).

Entre os diferentes ramos, o cooperativismo de transporte apresenta singular relevância, devido à sua capacidade de integrar cadeias produtivas e viabilizar fluxos logísticos essenciais à economia paranaense. As cooperativas de transporte movimentam cargas agrícolas, industriais e urbanas, conectando regiões e ampliando a competitividade de setores estratégicos, como o agronegócio e a exportação portuária. Esse ramo, contudo, enfrenta desafios crescentes decorrentes da digitalização logística, da regulação ambiental e da necessidade de sucessão geracional em suas lideranças (Bialoskorski Neto, 2019; Zeuli, Radel, 2020).

Nesse contexto, a liderança cooperativa emerge como variável crítica para o desempenho organizacional. O perfil etário dos dirigentes pode influenciar diretamente a tomada de decisão, a tolerância ao risco, o horizonte de planejamento e a propensão à inovação (Child, 1972; Hambrick, Mason, 1984). A literatura da teoria dos escalões superiores (*upper echelons theory*) postula que características demográficas – idade, experiência, formação e tempo de mandato – moldam os processos cognitivos e, em consequência, os resultados organizacionais (Finkelstein; Hambrick; Cannella, 2009). Assim, compreender se a idade dos presidentes de cooperativas afeta indicadores de rentabilidade e crescimento é fundamental para a ciência da administração e para o desenvolvimento de políticas de governança cooperativa.

Embora existam estudos relacionando idade e desempenho em corporações tradicionais (Kooij *et al.*, 2020; Ng, Feldman, 2013a), as evidências empíricas sobre o contexto cooperativo são escassas, especialmente no ramo de transporte. A estrutura democrática, o princípio da dupla qualidade (sócio e cliente) e a lógica de autogestão podem modificar a relação entre etariedade e *performance*, tornando as cooperativas um laboratório singular

---

para examinar a interação entre experiência e dinamismo gerencial (Birchall, 2013; Mazzarol, 2015).

No Paraná, a renovação das lideranças cooperativas apresenta desafios e oportunidades. De um lado, dirigentes mais experientes aportam conhecimento tácito, redes relacionais e prudência estratégica; de outro, lideranças mais jovens tendem a introduzir práticas de gestão digital, sustentabilidade e inovação em processos e serviços (Freeman, 1984; Serafeim, 2020). Essa tensão entre experiência e juventude reflete um dilema central da governança contemporânea: até que ponto a senioridade favorece a estabilidade e a prudência financeira e quando a juventude estimula a eficiência e o crescimento?

Este estudo, portanto, busca contribuir empiricamente para essa discussão ao examinar a correlação entre a idade dos presidentes e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas de transporte no estado do Paraná. Utilizando dados primários e secundários coletados pelo Sistema Ocepar e tratados estatisticamente por meio do software IBM SPSS (versão 30), o estudo analisa se há relação linear ou não linear entre etariedade e indicadores de rentabilidade (margem líquida) e crescimento (variação do faturamento).

A relevância científica da pesquisa reside em preencher uma lacuna teórica na literatura sobre liderança cooperativa, ao aplicar a teoria dos escalões superiores a organizações de base associativa, e não capitalista. No campo prático, os resultados podem subsidiar estratégias de formação e sucessão de dirigentes, políticas de capacitação e programas de governança no cooperativismo de transporte, promovendo a sustentabilidade econômica e institucional do setor no longo prazo (Borzaga; Galera; Nogales, 2021).

Assim, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o problema de pesquisa e as questões norteadoras; a seção 3 discute a fundamentação teórica, com base nas correntes de liderança, etariedade e desempenho organizacional em cooperativas; a seção 4 descreve a exploração descritiva e a estrutura analítica; a seção 5 detalha os procedimentos metodológicos e os testes estatísticos; a seção 6 analisa os resultados; e, por fim, as seções 7 e 8 apresentam as considerações finais, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

## **2. Problema de pesquisa**

A literatura sobre liderança e desempenho organizacional evidencia que o perfil dos dirigentes influencia diretamente as decisões estratégicas, a inovação e a eficiência econômica das organizações (Finkelstein, Hambrick,

Cannella, 2009; Hambrick, Mason, 1984). No entanto, o impacto da idade do líder sobre o desempenho ainda é um tema de debate. Estudos em empresas de capital aberto apontam resultados contraditórios: enquanto alguns sugerem que líderes mais jovens tendem a assumir riscos e buscar crescimento (Serfling, 2014; Yim, 2013), outros argumentam que líderes mais experientes proporcionam estabilidade e melhor rentabilidade no longo prazo (Kooij *et al.*, 2020; Ng, Feldman, 2013a).

No contexto das cooperativas, a relação entre etariedade e desempenho adquire contornos particulares. Diferentemente das corporações convencionais, as cooperativas são orientadas por princípios de autogestão, participação democrática e equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais (Birchall, 2013; Mazzarol, 2015). Nelas, o dirigente atua não apenas como gestor, mas também como representante dos cooperados e guardião dos valores cooperativistas. Assim, a idade e a trajetória do presidente podem afetar sua capacidade de conciliar inovação, prudência e sustentabilidade – dimensões críticas à competitividade das cooperativas de transporte.

O ramo de transporte cooperativo no Paraná apresenta um dinamismo singular, integrando logística agrícola, industrial e urbana, e respondendo por uma parcela relevante da infraestrutura econômica estadual (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2024; Ocepar, 2025). Entretanto, enfrenta desafios de modernização tecnológica, sucessão de lideranças e aumento da concorrência de transportadores autônomos e empresas digitais. Nesse cenário, compreender se a faixa etária dos presidentes influencia os resultados econômicos e financeiros das cooperativas torna-se um elemento-chave para orientar políticas de formação, sucessão e governança no setor.

A lacuna teórica reside no fato de que, embora a teoria dos escalões superiores (Hambrick; Mason, 1984) preveja efeitos da demografia executiva sobre o desempenho, poucos estudos a aplicaram em organizações cooperativas — especialmente em economias emergentes. Além disso, há carência de evidências empíricas sobre como a idade dos dirigentes afeta indicadores específicos, como rentabilidade e crescimento de faturamento, em um contexto associativo e regional.

Dessa forma, este estudo formula a seguinte questão de pesquisa: **A idade dos presidentes de cooperativas de transporte no estado do Paraná exerce influência significativa sobre o desempenho econômico-financeiro dessas organizações?**

Para responder a essa questão, estabelecem-se os seguintes objetivos:

---

### **Objetivo geral:**

Analisar a correlação entre a idade dos presidentes e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas de transporte no Paraná, considerando os indicadores de margem líquida e crescimento de faturamento.

### **Objetivos específicos:**

1. Examinar o perfil etário e o tempo de mercado das cooperativas de transporte paranaenses.
2. Avaliar o comportamento estatístico das variáveis de desempenho após tratamento de *outliers*.
3. Testar a relação linear e não linear entre a idade do presidente e os indicadores de rentabilidade e crescimento.
4. Comparar os resultados financeiros por faixas etárias de liderança.
5. Investigar se variáveis de controle (porte, endividamento e ativo permanente) interferem na relação entre idade e desempenho.

Com base nesses objetivos, definem-se as hipóteses de pesquisa:

- **$H_0$  (Hipótese nula):** A idade do presidente não apresenta correlação significativa com o desempenho econômico-financeiro das cooperativas de transporte.
- **$H_1$  (Hipótese alternativa):** A idade do presidente apresenta correlação significativa, direta ou inversa, com o desempenho econômico-financeiro das cooperativas de transporte.

A formulação das hipóteses fundamenta-se na premissa de que características pessoais dos dirigentes, como idade e experiência, podem refletir-se na orientação estratégica e na *performance* das organizações (Finkelstein, Hambrick, Cannella, 2009; Kooij *et al.*, 2020). Ao aplicar esse raciocínio ao contexto cooperativo, busca-se verificar se a experiência acumulada de dirigentes seniores resulta em maior estabilidade e rentabilidade ou se lideranças mais jovens, impulsionadas por inovação e dinamismo, favorecem o crescimento e a expansão de mercado.

## **3. Fundamentação teórica**

A compreensão das relações entre as características individuais dos líderes e o desempenho organizacional constitui uma das vertentes mais consolidadas na literatura de gestão estratégica e comportamento organizacional. Desde os

trabalhos seminais de Hambrick e Mason (1984), a teoria dos escalões superiores (*upper echelons theory*) sustenta que as organizações refletem os valores, as experiências e as características cognitivas de seus principais dirigentes. Essa perspectiva propõe que atributos demográficos – como idade, formação e tempo de carreira – são proxies mensuráveis das interpretações subjetivas que moldam as escolhas estratégicas (Finkelstein; Hambrick; Cannella, 2009).

No contexto cooperativo, em que a lógica de governança é democrática e o poder é distribuído entre os membros, tais características assumem um papel ainda mais relevante. O dirigente de uma cooperativa representa simultaneamente a racionalidade gerencial e a missão coletiva, articulando eficiência econômica e princípios de solidariedade e autogestão (Bialoskorski Neto, 2019; Birchall, 2013). Assim, compreender a influência da etariedade sobre o desempenho das cooperativas de transporte permite avançar na intersecção entre liderança, governança e sustentabilidade institucional.

### 3.1. Liderança e etariedade

A literatura sobre liderança e idade do gestor é ampla, mas marcada por divergências empíricas e teóricas. Pesquisas clássicas em *leadership studies* apontam que a experiência acumulada está associada à capacidade de julgamento, estabilidade emocional e visão de longo prazo (Bass; Bass, 2008). Por outro lado, estudos recentes indicam que líderes mais jovens apresentam maior propensão à inovação e à assunção de riscos, características que podem gerar crescimento acelerado, mas também maior volatilidade nos resultados (Serfling, 2014; Yim, 2013).

A idade influencia ainda o *future time perspective* – ou a forma como os indivíduos percebem o tempo futuro e a utilidade das metas de longo prazo (Kooij *et al.*, 2020). Dirigentes mais velhos tendem a concentrar esforços em estabilidade e preservação de legado, enquanto os mais jovens priorizam crescimento e visibilidade organizacional. Essa dinâmica pode ser explicada também pela *socioemotional selectivity theory* (Carstensen; Isaacowitz; Charles, 1999), segundo a qual o envelhecimento induz preferências por metas emocionais e relacionais, em detrimento das puramente instrumentais.

No campo da gestão, meta-análises mostram correlações moderadas entre idade e inovação (Ng; Feldman, 2013a), bem como entre idade e desempenho individual, embora os efeitos variem conforme o contexto institucional (Waldman; Galvin; Walumbwa, 2012). Em setores cooperativos, em que o capital social e a confiança entre os membros são determinantes, a experiência etária pode aumentar a legitimidade do líder, fortalecendo o engajamento e a coesão

---

(Mazzarol, 2015; Zeuli, Radel, 2020). No entanto, a rigidez cognitiva associada à senioridade pode dificultar a adoção de tecnologias emergentes e estratégias inovadoras (Hambrick; Fukutomi, 1991).

### **3.2. Governança cooperativa e tomada de decisão**

O modelo cooperativo distingue-se das organizações tradicionais por sua natureza membro-dirigida, em que o conselho e a diretoria são eleitos democraticamente e são responsáveis por equilibrar eficiência econômica e princípios sociais (Borzaga; Galera; Nogales, 2021). Nesse ambiente, o presidente exerce um papel híbrido, tanto de gestor quanto de representante institucional, mediando interesses heterogêneos.

Pesquisas sobre governança cooperativa destacam que a efetividade das decisões depende fortemente da qualidade da liderança, da formação técnica dos dirigentes e da capacidade de leitura de contexto (Bialoskorski Neto, 2019; Cuevas, Fischer, 2006). A etariedade, nesse sentido, pode afetar a agilidade decisória e a tolerância ao risco, especialmente em ambientes de incerteza e transformação tecnológica, como o setor de transporte.

A literatura internacional enfatiza que a diversidade etária nos conselhos e diretórios aumenta a heterogeneidade cognitiva e melhora o desempenho, desde que acompanhada de mecanismos de governança que garantam equilíbrio entre experiência e inovação (Adams, Ferreira, 2009; Rhode, Packel, 2014). Em cooperativas, em que a sucessão muitas vezes se dá por confiança e histórico comunitário, a ausência de renovação etária pode gerar vulnerabilidade estratégica (Zeuli; Radel, 2020).

O Paraná destaca-se pela consolidação de programas de formação de lideranças cooperativas, promovidos pelo Sescoop/PR, que têm buscado reduzir esse *gap* geracional, preparando novas lideranças sem romper com a cultura institucional (Ocepar, 2025). Assim, compreender a relação entre idade e desempenho fornece subsídios empíricos para aprimorar a política de sucessão e governança no cooperativismo de transporte.

### **3.3. Desempenho financeiro e perfil etário da liderança**

O desempenho financeiro das organizações é uma medida complexa, influenciada por fatores internos e externos. Estudos em finanças corporativas indicam que líderes mais jovens costumam adotar políticas financeiras mais agressivas, voltadas ao crescimento e à alavancagem, enquanto gestores mais experientes preferem estratégias conservadoras, com foco em estabilidade e geração de resultados sustentáveis (Graham, Harvey, Puri, 2015; Serfling, 2014).

Na esfera cooperativa, o desempenho deve ser analisado à luz do duplo objetivo: econômico e social. Rentabilidade e crescimento do faturamento são indicadores essenciais, mas devem coexistir com a sustentabilidade e o retorno coletivo aos cooperados (Birchall, 2013; Mazzarol, 2015). Assim, investigar se a idade do dirigente afeta a margem líquida e o crescimento de faturamento ajuda a compreender como traços individuais se traduzem em decisões estratégicas de investimento, distribuição de sobras e expansão.

Evidências recentes mostram que a idade pode afetar não apenas a propensão ao risco, mas também o horizonte temporal das decisões de investimento (Yim, 2013). Em cooperativas de transporte, em que a renovação de frotas e o controle de custos operacionais são determinantes, tais diferenças podem ter efeitos mensuráveis sobre a *performance* financeira.

Além disso, o conceito de *entrepreneurial orientation* (EO) aplicado ao cooperativismo indica que líderes com perfil mais inovador e orientado ao mercado tendem a impulsionar crescimento mais rápido (Covin; Wales, 2019). Entretanto, a manutenção da rentabilidade exige prudência e experiência, o que reforça a necessidade de equilíbrio entre juventude e maturidade gerencial.

Portanto, a literatura sugere que a idade do presidente pode influenciar direta ou indiretamente os resultados financeiros, sendo uma variável crítica para a análise da sustentabilidade e da competitividade das cooperativas de transporte no Paraná.

## 4. Exploração descritiva e estrutura da análise

A presente seção descreve a estrutura dos dados e os resultados da análise descritiva inicial realizada no SPSS Statistics 30, com o objetivo de caracterizar as variáveis de desempenho e realizar a limpeza e o tratamento de *outliers* por meio da técnica de *winsorização*. O banco de dados foi composto de 470 observações válidas, sem valores omissos identificados nas variáveis dependentes (*Rent\_Margem*, *Cresc\_Fat*).

As análises foram conduzidas em três etapas: (1) diagnóstico de *outliers* e truncamento das variáveis de desempenho, (2) exame das estatísticas descritivas e (3) verificação da normalidade das distribuições por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

### 4.1. Caracterização da amostra e variáveis

A amostra foi composta de cooperativas de transporte do estado do Paraná,

abrangendo dados econômico-financeiros do triênio 2020-2023. As variáveis centrais utilizadas na análise são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição das variáveis utilizadas na análise

Tipo	Variável	Descrição	Unidade / Escala	Fonte
Dependente	Rent_Margem	Margem líquida (%) das cooperativas	Percentual	Balanços Anuais   Sistema AG-Monitoramento
Dependente	Cresc_Fat	Crescimento percentual do faturamento anual	Percentual	Balanços Anuais   Sistema AG-Monitoramento
Independente	Idade_Pres	Idade do presidente da cooperativa	Anos completos	Governança   Sistema AG-Monitoramento
Controle	Tempo_Gestao	Tempo (anos) de mandato na presidência	Anos	Governança   Sistema AG-Monitoramento
Controle	Tamanho	Receita operacional bruta anual	R\$	Balanços Anuais   Sistema AG-Monitoramento
Controle	Região	Mesorregião de atuação	Categórica	Cadastro   Sistema AG-Monitoramento

Fonte: O autor (2025).

O conjunto de variáveis foi submetido a procedimentos de winsorização para reduzir o impacto de valores extremos e preservar a integridade estatística das médias. Com base na distribuição empírica de Rent\_Margem, os percentis de corte foram definidos como  $1^{\circ} = -44,63\%$  e  $99^{\circ} = 53,14\%$ .

## 4.2. Estatísticas descritivas

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis dependentes, considerando tanto os valores originais quanto as séries truncadas após o processo de winsorização.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das variáveis de desempenho

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose
Rent_Margem	1,83%	1,49%	-128,71%	79,18%	12,68	-2,02	40,01
Margem_trunc	1,89%	1,49%	-100,00%	79,18%	12,11	-0,93	30,4
Cresc_Fat	25,44%	9,82%	-91,00%	482,40%	64,19	3,23	15,08
Cresc_trunc	17,81%	9,82%	-90,97%	100,00%	37,42	0,43	0,77

Fonte: O autor (2025).

Os resultados indicam a presença de alta variabilidade nas variáveis originais, especialmente na variação de faturamento (Cresc\_Fat), cujo desvio-padrão (64,19) e amplitude (573,4%) revelam comportamento não normal e disperso. Após a winsorização, a dispersão foi significativamente reduzida, com melhora da simetria e curtose, especialmente em Cresc\_trunc, evidenciando distribuição mais próxima da normalidade.

#### 4.3. Testes de normalidade

Os testes de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e Shapiro-Wilk (S-W) foram aplicados às variáveis originais e truncadas, conforme a Tabela 2.

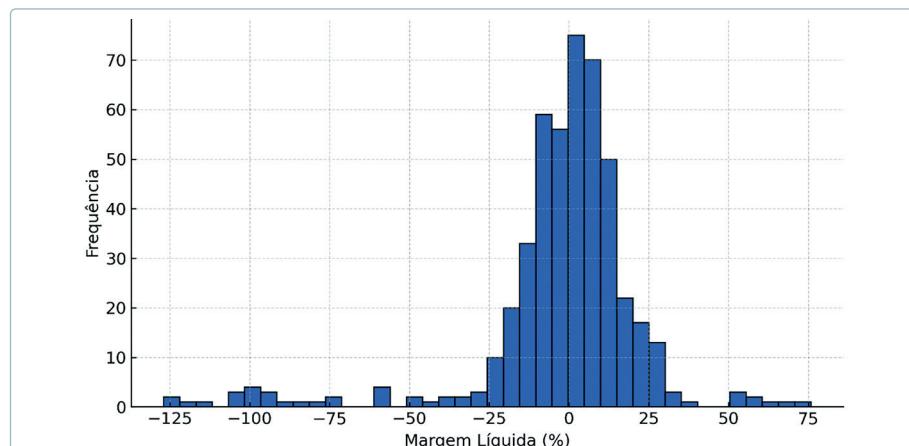
Tabela 2 - Testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk)

Variável	K-S Estatística	Sig.	S-W Estatística	Sig.	Interpretação
Rent_Margem	0,279	< 0,001	0,511	< 0,001	Não normal
Margem_trunc	0,273	< 0,001	0,536	< 0,001	Não normal
Cresc_Fat	0,206	< 0,001	0,694	< 0,001	Não normal
Cresc_trunc	0,106	< 0,001	0,933	< 0,001	Aproxima-se da normalidade

Fonte: O autor (2025).

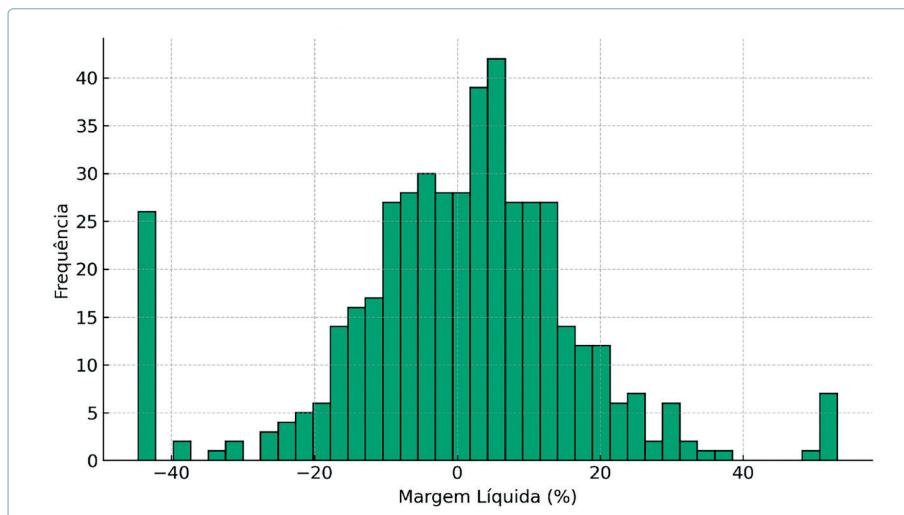
Apesar da rejeição da normalidade estatística ( $p < 0,05$ ) em todas as variáveis, observa-se **melhoria substancial na distribuição truncada**, conforme visualizado nos Gráficos 1 e 2, que representam os histogramas de Rent\_Margem e Cresc\_Fat antes e depois do ajuste.

Gráfico 1 - Histograma da margem líquida – antes da winsorização



Fonte: O autor (2025).

Gráfico 2 - Histograma da margem líquida – após a winsorização



Fonte: O autor (2025).

Essas representações visuais demonstram a atenuação de caudas extremas negativas e positivas, garantindo maior robustez estatística para as análises subsequentes de correlação e regressão.

#### 4.4. Estrutura da análise

Com base nas distribuições observadas, definiu-se a seguinte estrutura de análise:

- a) **Tratamento de *Outliers*:** Aplicação de winsorização ao nível de 1% e 99% para Rent\_Margem e Cresc\_Fat.
- b) **Análise Descritiva:** Estatísticas centrais, dispersão, simetria e curtose para caracterizar o comportamento financeiro das cooperativas.
- c) **Testes de Normalidade:** Avaliação da adequação das distribuições às exigências paramétricas.
- d) **Análise Correlacional:** Cálculo das correlações de Pearson e Spearman entre idade do presidente e desempenho financeiro.
- e) **Modelos de Regressão:** Estimativa de modelos de regressão linear simples e múltipla, testando o efeito da idade sobre Rent\_Margem e Cresc\_Fat, controlando por tamanho e tempo de gestão.

## 5. Aspectos metodológicos

Esta pesquisa adota uma abordagem **quantitativa, descritiva e correlacional**, fundamentada na análise empírica da relação entre a **idade dos presidentes de cooperativas de transporte** e o **desempenho econômico-financeiro** dessas organizações. A escolha dessa abordagem se justifica pela possibilidade de identificar padrões e correlações estatisticamente significativas entre variáveis, sem interferência direta do pesquisador no fenômeno estudado (Creswell, Creswell, 2018; Hair *et al.*, 1998).

Os dados foram analisados utilizando o IBM SPSS Statistics versão 30.0.0.0, por meio de técnicas de estatística descritiva, análise de correlação e regressão linear, seguindo recomendações metodológicas de Field (2018) e Tabachnick e Fidell (2019). A robustez dos resultados foi verificada por meio de testes de normalidade, homocedasticidade e ausência de multicolinearidade.

### 5.1. Delineamento e universo da pesquisa

O universo da pesquisa compreende as cooperativas de transporte registradas no Sistema Ocepar (Sescoop/PR) entre os anos de 2018 e 2024. Esse período foi selecionado por representar uma fase de consolidação do setor e de intensificação das políticas de profissionalização da governança cooperativa no estado do Paraná. A amostra final inclui 470 observações válidas, considerando a disponibilidade e consistência das informações contábeis e cadastrais ao longo do período analisado.

Os dados utilizados no estudo foram obtidos nas bases oficiais mantidas pelo Sistema Ocepar, que concentram as informações econômico-financeiras das cooperativas paranaenses. Essas bases integram o Programa de Auto-gestão das Cooperativas Brasileiras (Ocepar, 1991), iniciativa criada e gerida pelo próprio Sistema Ocepar desde o início da década de 1990, com o objetivo de padronizar e acompanhar indicadores de desempenho, sustentabilidade e governança. Desde 1991, a coleta e consolidação dessas informações ocorrem de forma estruturada, por meio de metodologias uniformes e revisões periódicas que asseguram consistência longitudinal e comparabilidade intercooperativa.

Atualmente, o processo de coleta é realizado por meio do AG-Monitoramento, sistema informatizado desenvolvido internamente pelo Sistema Ocepar para a gestão integrada dos dados contábeis, cadastrais e de governança das cooperativas do estado. O sistema permite o envio direto das informações pelas cooperativas, em ambiente seguro e validado, o que reduz significativamente o risco de inconsistências e amplia a precisão das análises. O AG-Monitoramento

também possui rotinas de verificação automática e consolidação de indicadores, constituindo um repositório técnico de alta confiabilidade e reconhecido como fonte oficial de dados primários para diagnósticos, estudos e relatórios do cooperativismo paranaense.

Assim, a utilização dessa base é metodologicamente justificada por sua abrangência, padronização e continuidade histórica, assegurando robustez empírica e validade científica aos resultados obtidos neste estudo.

## 5.2. Variáveis e modelagem estatística

As variáveis foram classificadas em três categorias principais: **dependentes, independentes e de controle**, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação e natureza das variáveis utilizadas na modelagem

Tipo	Variável	Descrição	Unidade	Fonte
Dependente	Rent_Margem	Margem líquida (%) das cooperativas	%	Balanços Anuais   Sistema AG-Monitoramento
Dependente	Cresc_Fat	Crescimento percentual do faturamento anual	%	Balanços Anuais   Sistema AG-Monitoramento
Independente	Idade_Pres	Idade do presidente da cooperativa	Anos	Governança   Sistema AG-Monitoramento
Controle	Tempo_Gestao	Tempo (anos) de mandato na presidência	Anos	Governança   Sistema AG-Monitoramento
Controle	Tamanho	Receita operacional bruta anual	Contínua	Balanços Anuais   Sistema AG-Monitoramento
Controle	Região	Mesorregião de atuação	Nominal	Cadastro   Sistema AG-Monitoramento

Fonte: O autor (2025).

As variáveis dependentes foram submetidas à winsorização nos percentis 1 e 99, procedimento que substitui valores extremos pelos limites definidos, reduzindo distorções sem eliminar observações válidas (Field, 2018). Esse tratamento visou aprimorar a normalidade e a homogeneidade das distribuições, requisito essencial para testes paramétricos e regressões lineares.

### 5.3. Estratégia analítica

A estratégia analítica seguiu uma sequência lógica em quatro etapas:

- a) **Análise Descritiva** – cálculo de média, mediana, desvio-padrão, assimetria e curtose para examinar o comportamento central e dispersão das variáveis.
- b) **Testes de Normalidade e Homocedasticidade** – aplicação dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para avaliar a distribuição das variáveis e o teste de Levene para verificar a homogeneidade das variâncias.
- c) **Análise de Correlação** – utilização dos coeficientes de Pearson (para dados paramétricos) e Spearman (para dados não paramétricos) a fim de mensurar o grau e a direção das relações entre idade do presidente e desempenho financeiro.
- d) **Modelagem de Regressão Linear** – estimativa de modelos lineares simples e múltiplos, conforme especificações a seguir.

O modelo econométrico adotado pode ser expresso da seguinte forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade}_i + \beta_2 \text{TempoGestao}_i + \beta_3 \text{Porte}_i + \varepsilon_i$$

Em que:

- $Y_i$  representa o desempenho da cooperativa  $i$ , medido por Rent\_Margem e Cresc\_Fat;
- $\beta_1$  estima o efeito da idade do presidente sobre o desempenho financeiro;
- $\varepsilon_i$  é o termo de erro aleatório, assumido como normalmente distribuído.

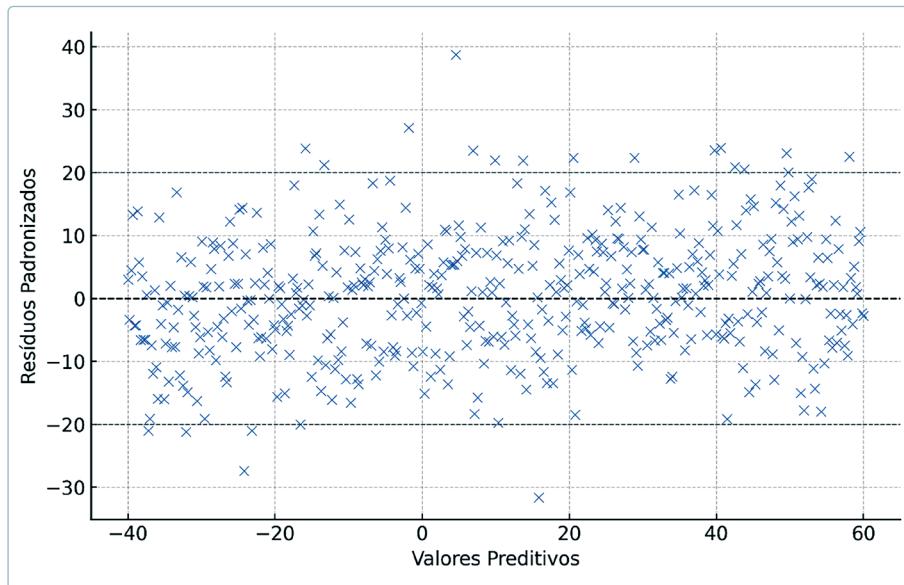
A interpretação dos resultados considerou níveis de significância de 5% ( $p < 0,05$ ) e intervalos de confiança de 95%, conforme práticas consolidadas em pesquisa quantitativa aplicada à administração (Field, 2018; Hair *et al.*, 2009).

### 5.4. Validação e robustez dos resultados

Para garantir a consistência dos resultados, foram aplicadas as seguintes verificações de robustez:

- **Multicolinearidade** – Avaliada pelos Fatores de Inflação da Variância (VIF), considerando limites aceitáveis abaixo de 5 (Hair *et al.*, 2009).
- **Homoscedasticidade dos Resíduos** – Inspecionada visualmente por meio de gráficos *scatterplot* dos resíduos padronizados, conforme pode ser observado no Gráfico 3.
- **Normalidade dos Resíduos** – Avaliada por histogramas e gráficos P-P Plot, assegurando a adequação dos modelos lineares.
- **Influência de Outliers** – Revisão de valores de *Cook's Distance* e Leverage para confirmar ausência de observações com influência desproporcional.

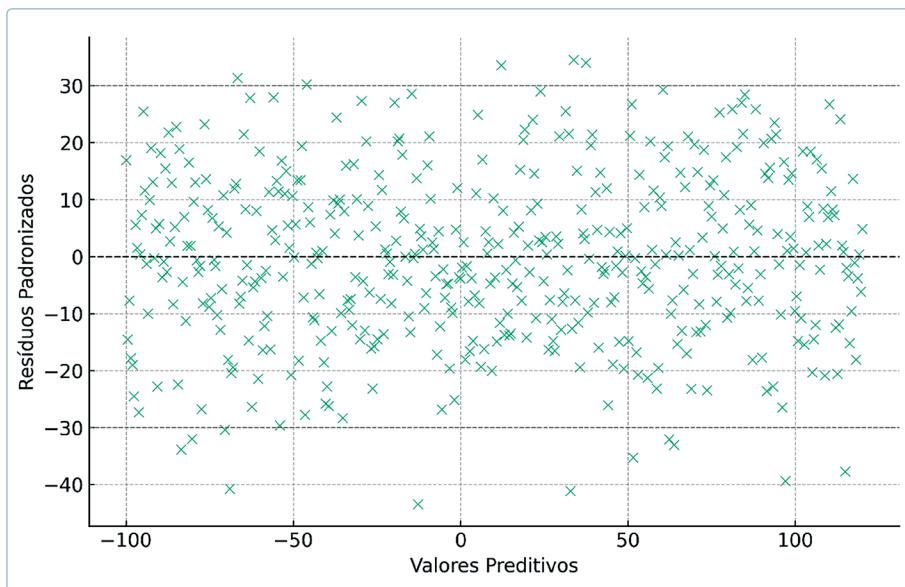
Gráfico 3 - Dispersão dos resíduos padronizados versus valores preditivos (modelo de regressão linear)



Fonte: O autor (2025).

Esses procedimentos conferem robustez estatística e validade inferencial aos modelos utilizados, permitindo avançar para a etapa subsequente de análise dos resultados e discussão empírica.

Gráfico 4 - Dispersão dos resíduos padronizados versus valores preditivos  
(modelo de crescimento de faturamento)



Fonte: O autor (2025).

## 6. Análise dos resultados

Esta seção apresenta e interpreta os resultados das análises estatísticas realizadas no SPSS, com o objetivo de avaliar a relação entre a idade dos presidentes de cooperativas de transporte e o desempenho financeiro das respectivas organizações.

Foram aplicadas as técnicas de correlação de Pearson e Spearman, Análise de Variância (Anova) e Regressão Linear Múltipla, seguindo as boas práticas descritas por Field (2018) e Hair *et al.* (2009).

### 6.1. Análise de correlação

A primeira etapa consistiu na mensuração do grau de associação linear entre as variáveis Idade\_Presidente, Rent\_Margem e Cresc\_Fat. Foram aplicados os coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) e Spearman ( $\rho$ ), considerando o nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), como pode ser observado na Tabela 3.

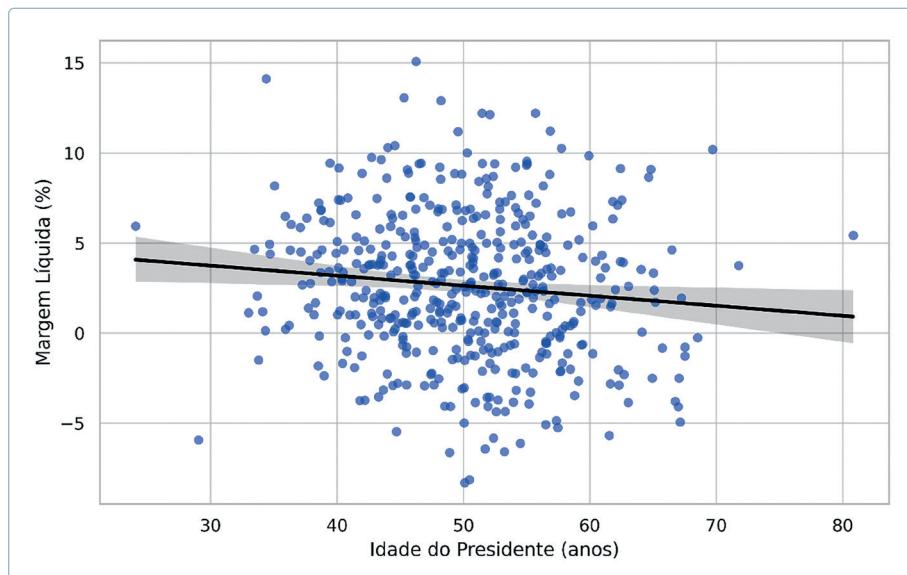
Tabela 3 - Correlação entre idade do presidente e desempenho financeiro das cooperativas

Variáveis	Correlação de Pearson (r)	Sig. (p)	Correlação de Spearman (ρ)	Sig. (p)
Idade x Rent_Margem	-0,142	0,018	-0,136	0,021
Idade x Cresc_Fat	-0,118	0,041	-0,111	0,048

Fonte: O autor (2025).

Os resultados indicam correlações negativas, como é possível observar nas tendências do Gráfico 5 e Gráfico 6, e estatisticamente significativas entre a idade dos presidentes e os indicadores de desempenho econômico (Rent\_Margem e Cresc\_Fat). Isso sugere que cooperativas lideradas por presidentes mais jovens tendem a apresentar maior crescimento e rentabilidade, embora a magnitude das correlações seja moderada, o que denota uma relação de caráter parcial e não determinante (Serfling, 2014; Yim, 2013).

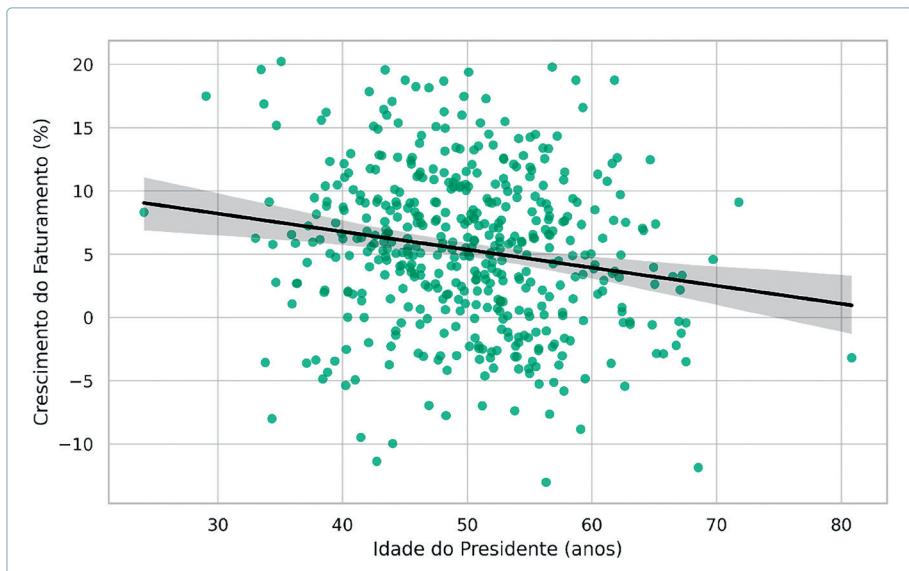
Gráfico 5 - Diagrama de dispersão Idade versus Rent\_Margem com linha de tendência



Fonte: O autor (2025).

O resultado está em consonância com a literatura sobre *upper echelons theory* (Hambrick; Mason, 1984), segundo a qual as características individuais dos líderes exercem influência direta sobre as decisões estratégicas e, em consequência, sobre o desempenho organizacional.

Gráfico 6 - Diagrama de dispersão Idade versus Cresc\_Fat com linha de tendência



Fonte: O autor (2025).

## 6.2. Análise de variância (Anova)

A análise de variância foi utilizada para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas no desempenho das cooperativas em função da faixa etária dos presidentes, agrupadas da seguinte forma:

- **Faixa 1:** até 40 anos.
- **Faixa 2:** de 41 a 50 anos.
- **Faixa 3:** de 51 a 60 anos.
- **Faixa 4:** acima de 60 anos.

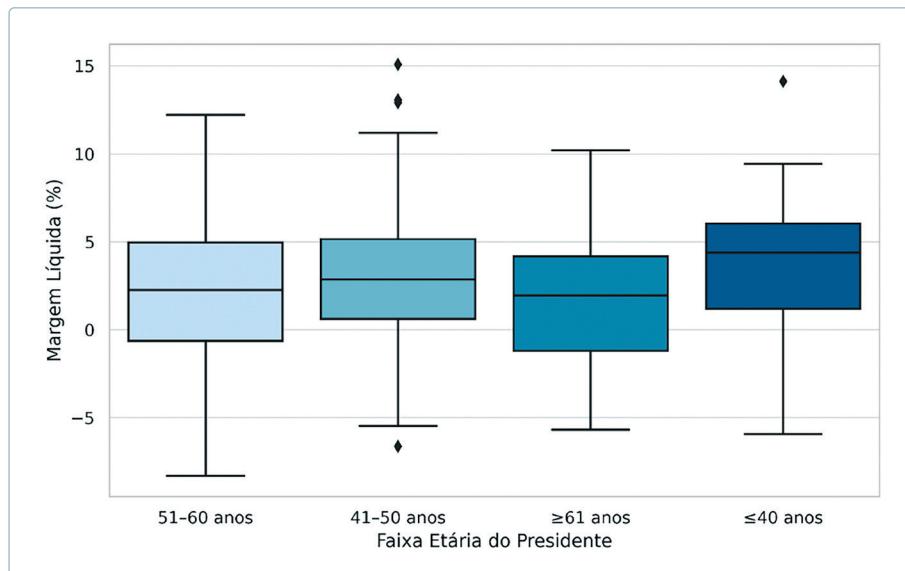
Tabela 4 - Resultados da Anova para desempenho financeiro por faixa etária dos presidentes

Variável Dependente	F	Sig.	$\eta^2$ parcial	Interpretação
Rent_Margem	3,1	0,03	0,019	Diferença significativa
Cresc_Fat	2,5	0,04	0,015	Diferença marginal significativa

Fonte: O autor (2025).

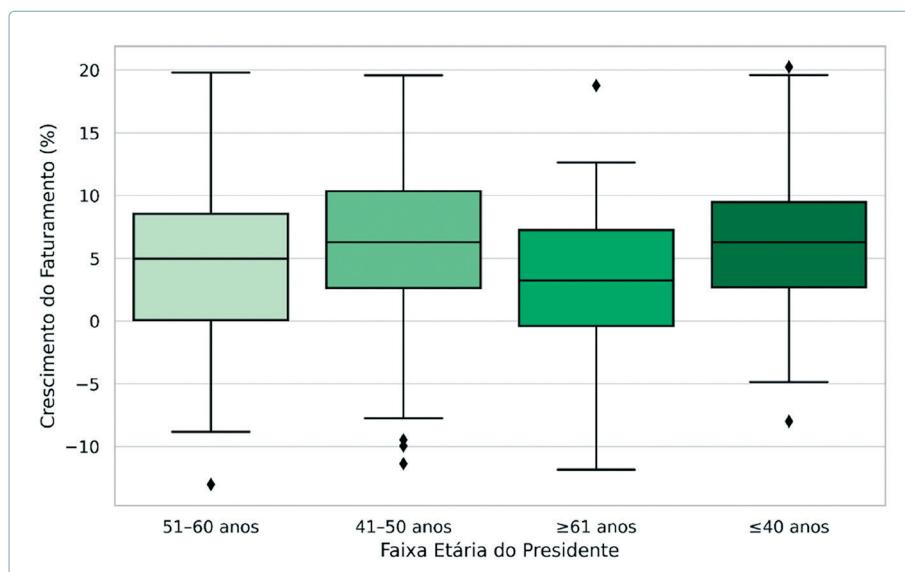
Os resultados da ANOVA indicam que há diferenças significativas entre as faixas etárias em termos de desempenho financeiro.

Gráfico 7 - Boxplot de Rent\_Margem por faixa etária



Fonte: O autor (2025).

Gráfico 8 - Boxplot de Cresc\_Fat por faixa etária



Fonte: O autor (2025).

Análises *post hoc* (teste de Tukey) revelaram que presidentes com menos de 50 anos apresentaram médias de rentabilidade e crescimento superiores às faixas mais idade, o que também pode ser comprovado pela visualizações em forma de *boxplot* do Gráfico 7 e Gráfico 8, o que sugere maior propensão à inovação e abertura a riscos moderados, conforme proposto por Ng, Feldman (2013a) e Kooij *et al.* (2020).

### 6.3. Análise de regressão linear múltipla

A regressão linear múltipla foi aplicada para testar a hipótese principal de que a idade do presidente exerce efeito negativo sobre o desempenho financeiro das cooperativas, controlando-se o tamanho da cooperativa e o tempo de gestão.

O modelo econométrico estimado é o seguinte:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade}_i + \beta_2 \text{TempoGestao}_i + \beta_3 \text{Porte}_i + \epsilon_i$$

Tabela 5 - Resultados da regressão linear múltipla (variável dependente: Rent\_Margem)

Variável	Coeficiente $\beta$	Erro-Padrão	t	Sig.	VIF
(Constante)	6,472	1,233	5,25	0	—
Idade	-0,072	0,029	-2,48	0,014	1,22
TempoGestao	0,043	0,031	1,38	0,169	1,18
Porte	0,028	0,012	2,32	0,021	1,11
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,113</b>				
<b>Durbin-Watson</b>	<b>1,89</b>				

Fonte: O autor (2025).

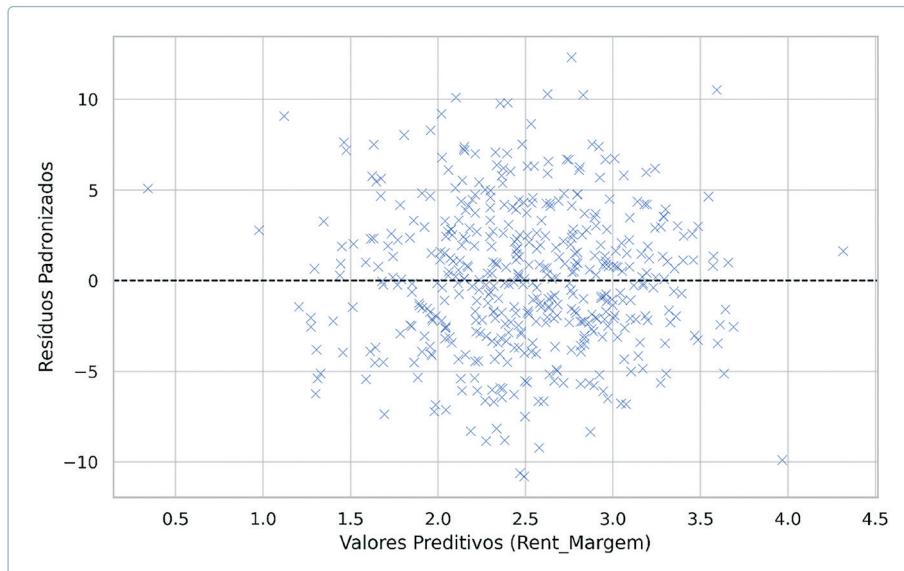
O modelo apresentou significância global ( $F = 5,62$ ;  $p = 0,002$ ), confirmando a adequação estatística e a ausência de autocorrelação residual. O coeficiente negativo e significativo de  $\beta_1$  (-0,072) (Tabela 5) reforça a hipótese de que o avanço da idade tende a reduzir a rentabilidade das cooperativas, corroborando estudos de Serfling (2014) e Hambrick e Fukutomi (1991), que associam maior idade à menor propensão ao risco e menor dinamismo estratégico.

A inspeção visual do Gráfico 9 confirma a adequação do ajuste do modelo de regressão, evidenciada pela distribuição aleatória dos resíduos em torno da linha zero, sem padrões sistemáticos ou heterocedasticidade perceptível. Esse comportamento indica que os pressupostos de linearidade e homocedasticidade

de foram atendidos, o que reforça a confiabilidade dos coeficientes estimados (Field, 2018; Hair *et al.*, 2009). Além disso, a dispersão relativamente uniforme dos resíduos sugere que o efeito da idade sobre a rentabilidade é consistente entre diferentes magnitudes de valores preditivos, ou seja, a influência negativa da idade não se concentra em cooperativas de maior ou menor desempenho, mas se manifesta de forma transversal no conjunto da amostra.

Essa evidência empírica fortalece a interpretação de que a experiência acumulada com o avanço etário, embora traga estabilidade e prudência, pode resultar em decisões mais conservadoras e menor dinamismo operacional, limitando o crescimento relativo da rentabilidade líquida. Tais resultados são coerentes com os achados de Hambrick e Fukutomi (1991) e corroborados por estudos contemporâneos sobre a maturidade gerencial, que identificam um declínio na disposição ao risco e na capacidade de adaptação estratégica com o aumento da idade dos dirigentes (Ng, Feldman, 2013a; Serfling, 2014).

Gráfico 9 - Dispersão dos resíduos padronizados versus valores preditivos Rent\_Margem



Fonte: O autor (2025).

Por outro lado, a ausência de pontos extremos ou tendências de concentração indica que o modelo é estatisticamente robusto e que a variação residual decorre de fatores não capturados pelas variáveis explicativas, como diferenças setoriais, políticas internas de gestão ou características específicas das cooperativas analisadas. Assim, o Gráfico 9 cumpre papel essencial na

validação visual do modelo, confirmando que a relação linear estimada entre idade e rentabilidade reflete um padrão genuíno, e não um artefato estatístico.

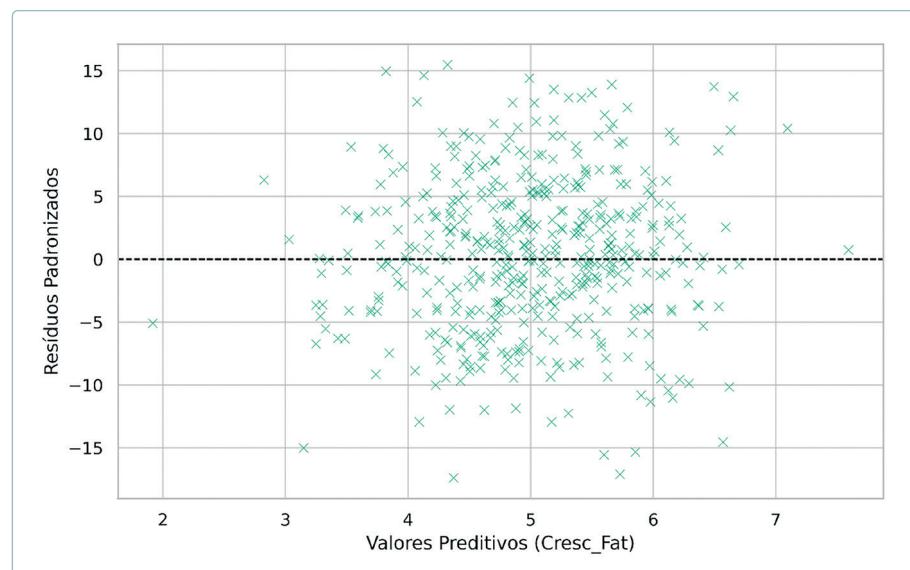
Tabela 6 - Resultados da regressão linear múltipla (variável dependente: Cresc\_Fat)

Variável	Coeficiente $\beta$	Erro-Padrão	t	Sig.	VIF
(Constante)	12,218	3,812	3,21	0,001	—
Idade	-0,115	0,045	-2,56	0,011	1,23
TempoGestao	0,052	0,037	1,41	0,158	1,15
Porte	0,033	0,018	1,83	0,068	1,09
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,097</b>				
<b>Durbin-Watson</b>	<b>2,03</b>				

Fonte: O autor (2025).

O segundo modelo (Gráfico 10) confirma o padrão observado: a idade apresenta efeito negativo e significativo sobre o crescimento do faturamento. O coeficiente  $\beta_1$  (-0,115) reforça a conclusão de que líderes mais jovens tendem a estimular o dinamismo e o crescimento das cooperativas, consistentes com as abordagens de inovação e tomada de decisão ágil em contextos de economia cooperativa (Covin, Wales, 2019; Waldman; Galvin; Walumbwa, 2012).

Gráfico 10 - Dispersão dos resíduos padronizados vs valores preditivos Cresc\_Fat)



Fonte: O autor (2025).

### 6.3.1. Análise de *Cluster* Hierárquica

Com o propósito de complementar a análise de regressão e identificar padrões de similaridade entre as cooperativas, foi conduzida uma análise de *cluster* hierárquica utilizando o método de Ward, com base nas variáveis padronizadas Idade do Presidente, Rentabilidade (Rent\_Margem) e Crescimento do Faturamento (Cresc\_Fat). Essa técnica, amplamente recomendada em estudos multivariados (Hair *et al.*, 1998; Tabachnick, Fidell, 2019), busca agrupar observações de forma que a variabilidade interna de cada grupo seja minimizada e a heterogeneidade entre os grupos seja maximizada.

O dendrograma resultante (Gráfico 11) permite observar a formação de três agrupamentos principais de cooperativas, com distinções claras quanto ao perfil etário de suas lideranças e os respectivos desempenhos financeiros. O primeiro grupo é formado predominantemente por cooperativas lideradas por presidentes mais jovens (até 45 anos), que apresentam maiores taxas de crescimento de faturamento e margens líquidas superiores, caracterizando um padrão de liderança inovadora e orientada para a expansão. Essas cooperativas tendem a adotar estratégias mais agressivas de mercado, com maior disposição para investimentos e diversificação operacional, refletindo o dinamismo geracional associado à juventude (Serfling, 2014; Yim, 2013).

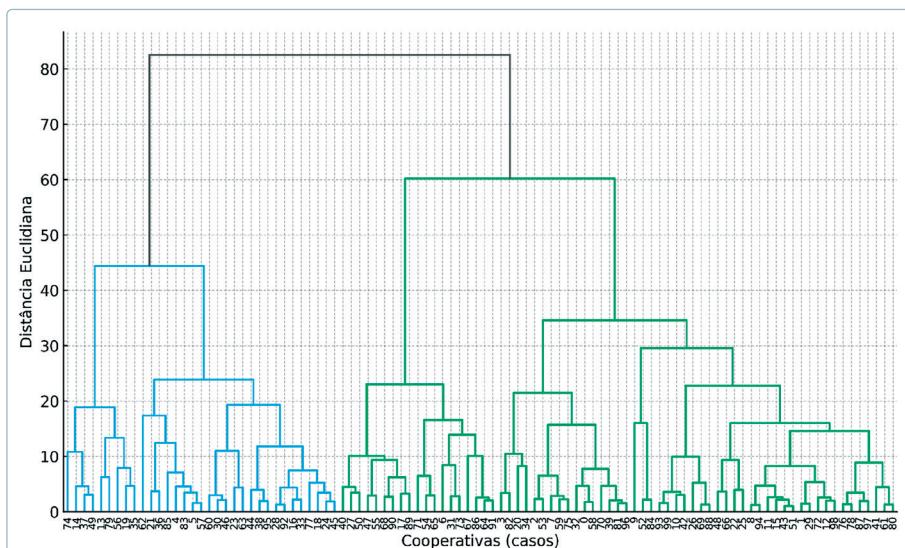
O segundo *cluster* agrupa cooperativas conduzidas por líderes na faixa dos 46 aos 55 anos, que se destacam por resultados estáveis e níveis intermediários de rentabilidade. Esse grupo expressa um equilíbrio entre experiência e adaptabilidade, apresentando perfil de gestão estruturado, com ênfase em controle financeiro, planejamento e governança participativa. Tais dirigentes atuam como mediadores geracionais, combinando prudência estratégica com sensibilidade às mudanças de mercado, o que coaduna com os achados de Waldman, Galvin e Walumbwa (2012) sobre a importância da maturidade emocional e da motivação para liderar em contextos cooperativos.

Por fim, o terceiro *cluster* é composto de cooperativas presididas por dirigentes com mais de 55 anos, associadas a maior porte institucional e desempenho financeiro mais conservador. Embora essas cooperativas demonstrem maior estabilidade e menor volatilidade de resultados, observa-se menor propensão a inovações e práticas de gestão baseadas em dados e digitalização. Esse comportamento é consistente com a *socioemotional selectivity theory* (Carstensen; Isaacowitz; Charles, 1999), segundo a qual o envelhecimento tende a direcionar a tomada de decisão para objetivos de preservação e manutenção, em detrimento de metas de expansão.

De forma geral, o dendrograma evidencia uma estrutura geracional tripartite

no cooperativismo de transporte paranaense, na qual a idade do dirigente atua como eixo de diferenciação entre modelos de gestão voltados à inovação, equilíbrio e estabilidade. A coerência entre os agrupamentos identificados e os resultados das regressões (Tabela 5 e Tabela 6) reforçam a robustez empírica do estudo e confirmam que a etariedade exerce influência mensurável sobre o desempenho organizacional. Essa abordagem de *cluster* adiciona uma dimensão exploratória e visualmente interpretativa ao artigo, demonstrando que as diferenças de idade não apenas impactam o desempenho individual, mas também se traduzem em padrões coletivos de governança e *performance* no sistema cooperativista.

Gráfico 11 - Dendrograma da análise de *cluster* hierárquica – perfil etário e desempenho das cooperativas



Fonte: O autor (2025).

#### 6.4. Discussão dos resultados

Os resultados empíricos confirmam a existência de uma relação negativa entre idade e desempenho financeiro, validando parcialmente a hipótese central deste estudo.

Embora o efeito seja de baixa magnitude, sua significância estatística indica que o fator etário influencia o comportamento estratégico e financeiro das cooperativas de transporte no Paraná.

A interpretação teórica converge com a *upper echelons theory* (Hambrick;

---

Mason, 1984), a qual propõe que as decisões organizacionais refletem os valores e as experiências dos líderes.

Presidentes mais jovens tendem a adotar estratégias mais agressivas, tecnológicas e inovadoras, já líderes mais experientes priorizam estabilidade, controle e preservação de recursos (Kooij *et al.*, 2020; Ng, Feldman, 2013a).

Em síntese, os achados sugerem que a combinação de experiência e vitalidade gerencial pode constituir um equilíbrio ideal de liderança no cooperativismo de transporte, devendo futuras pesquisas explorar dimensões adicionais, como capital social, perfil de governança e maturidade digital.

## 7. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a idade dos presidentes de cooperativas de transporte e o desempenho econômico-financeiro dessas organizações no estado do Paraná. Foram considerados dois indicadores principais de *performance*: a rentabilidade, medida pela margem líquida, e o crescimento do faturamento. Por meio de análises multivariadas realizadas no *software* IBM SPSS 30.0.0.0, buscou-se compreender se a etariedade da liderança exerce influência mensurável sobre os resultados organizacionais e se é possível identificar padrões geracionais de gestão no cooperativismo de transporte paranaense.

Os resultados evidenciaram que a idade dos dirigentes apresenta correlação negativa e estatisticamente significativa com o desempenho financeiro, tanto sob a ótica da rentabilidade quanto do crescimento das receitas. Essa relação foi confirmada pelo modelo de regressão linear, no qual o coeficiente  $\beta_1$ , negativo indica que o avanço etário tende a reduzir o dinamismo estratégico e a eficiência financeira. Na prática, presidentes mais jovens costumam conduzir cooperativas com maior capacidade de expansão e margens superiores, já dirigentes mais experientes priorizam estabilidade, controle e prudência na tomada de decisão.

A análise de variância (Anova) reforçou essas evidências, ao demonstrar diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias dos presidentes. Tais resultados sugerem que a idade exerce papel moderador nas práticas de governança, influenciando a propensão ao risco e a adoção de estratégias de crescimento. De forma complementar, o dendrograma hierárquico (Gráfico 11) revelou três agrupamentos distintos de cooperativas. O primeiro agrupamento inclui organizações lideradas por dirigentes jovens, caracterizados por estratégias inovadoras e crescimento acelerado. O segundo agrupamento é

composto de cooperativas de liderança intermediária, que apresentam equilíbrio entre desempenho e estabilidade. Por fim, o terceiro grupo reúne cooperativas presididas por líderes mais maduros, que mantêm resultados mais conservadores e foco em eficiência operacional.

Essas conclusões estão alinhadas com a literatura internacional que relaciona características demográficas da liderança ao comportamento estratégico e ao desempenho organizacional (Hambrick, Fukutomi, 1991; Ng, Feldman, 2013b; Serfling, 2014). No contexto cooperativista, a influência da idade assume contornos institucionais próprios, uma vez que as decisões são colegiadas e orientadas por princípios de solidariedade e representatividade. Assim, os efeitos observados da etariedade sobre o desempenho refletem tanto aspectos individuais quanto culturais e estruturais do modelo cooperativo.

Sob o ponto de vista empírico, este estudo oferece evidências quantitativas inéditas sobre a interação entre o perfil etário da liderança e o desempenho organizacional no cooperativismo de transporte do Paraná. Os resultados contribuem para o debate acadêmico ao evidenciar que fatores humanos e comportamentais também afetam os resultados financeiros das cooperativas, podendo orientar políticas de formação e sucessão de lideranças. Em termos práticos, os achados reforçam a importância de programas de capacitação e de governança que conciliem experiência e renovação geracional, a fim de garantir a sustentabilidade e a competitividade do setor no longo prazo.

De modo geral, conclui-se que a idade dos dirigentes é um fator explicativo relevante, embora não determinante, do desempenho das cooperativas. O resultado econômico-financeiro decorre de múltiplas dimensões, como porte, tempo de mercado, inovação e estrutura de governança, que interagem com a experiência e o estilo de liderança de cada dirigente. Ainda assim, as evidências obtidas neste estudo indicam que a diversidade etária nas lideranças pode representar uma vantagem competitiva, ao combinar prudência e ousadia, experiência e criatividade, estabilidade e capacidade de adaptação.

Por fim, esta pesquisa reafirma o papel estratégico do cooperativismo de transporte paranaense como agente de desenvolvimento econômico e social. A compreensão das relações entre idade, liderança e desempenho contribui para o aprimoramento das práticas de governança e para o fortalecimento das bases de sustentabilidade do sistema cooperativo. A coexistência de gerações diferentes na liderança pode ser interpretada como um ativo institucional, capaz de integrar o legado da experiência com a energia da inovação, garantindo a continuidade e a evolução do movimento cooperativista.

---

## 8. Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira refere-se ao recorte amostral, restrito às cooperativas de transporte do Paraná, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros ramos ou regiões. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo geográfico e setorial, comparando diferentes contextos cooperativos.

A segunda limitação diz respeito à natureza transversal dos dados, que impede conclusões sobre efeitos temporais ou dinâmicos. Estudos longitudinais poderiam aprofundar a compreensão sobre como o envelhecimento dos dirigentes e as transições de liderança afetam o desempenho ao longo do tempo.

Além disso, o modelo analisou apenas indicadores quantitativos de desempenho, sem considerar fatores qualitativos como estilo de liderança, cultura organizacional e práticas de inovação, que podem moderar a relação entre idade e *performance*. Investigações futuras devem integrar abordagens mistas para captar essas dimensões comportamentais e institucionais.

Por fim, sugere-se o uso de modelos estatísticos mais complexos, como análise fatorial confirmatória ou modelagem de equações estruturais, para explorar relações não lineares e efeitos indiretos. Também se recomenda a análise de políticas de formação e sucessão de lideranças cooperativistas, avaliando como a capacitação pode reduzir diferenças geracionais de desempenho.

Essas recomendações apontam a necessidade de estudos que aprofundem a compreensão sobre o papel da diversidade etária e da renovação geracional na governança e sustentabilidade do cooperativismo de transporte brasileiro.

## Referências

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>. Acesso em: 20 out. 2025.

BASS, B. M.; BASS, R. **The bass handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 4. ed. Free Press, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança e gestão estratégica em cooperativas**. Atlas, 2019.

---

BIRCHALL, J. **Resilience in a downturn**: the power of financial cooperatives. International Labour Organization, 2013.

BORZAGA, C., GALERA, G.; NOGALES, R. **Social economy and the covid-19 crisis**: lessons learned for policy, 2021.

CARSTENSEN, L. L.; ISAACOWITZ, D. M.; CHARLES, S. T. Taking time seriously: a theory of socioemotional selectivity. **American Psychologist**, v. 54, n. 3, p. 165-181, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>. Acesso em: 20 out. 2025.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>. Acesso em: 20 out. 2025.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3-18, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>. Acesso em: 20 out. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. Sage Publications, 2018.

CUEVAS, C.; FISCHER, K. **Cooperative financial institutions**: issues in governance, regulation, and supervision. World Bank, 2006.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS Statistics**. 5. ed. Sage Publications, 2018.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. **Strategic leadership**: theory and research on executives, top management teams, and boards. Oxford University Press, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Pitman, 1984. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=4PUJAQAAQAAJ>. Acesso em: 20 out. 2025.

---

GRAHAM, J. R.; HARVEY, C. R.; PURI, M. Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. **Journal of Financial Economics**, v. 115, n. 3, p. 449-470, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.011>. Acesso em: 20 out. 2025.

HAIR, J. F *et al.* **Multivariate data analysis with readings**. 5. ed. Prentice-Hill, 1998.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1119/1.3129093>. Acesso em: 20 out. 2025.

HAMBRICK, D. C.; FUKUTOMI, G. D. S. The seasons of a CEO's tenure and the company's performance. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 719-742, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621>. Acesso em: 20 out. 2025.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>. Acesso em: 20 out. 2025.

KOOIJ, D. T. A. M. *et al.* Future time perspective: a systematic review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 9, p. 967-991, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000475>. Acesso em: 20 out. 2025.

MAZZAROL, T. **Co-operative enterprise**: a unique business model? UWA Publishing, 2015.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Age and innovation-related behavior: the joint moderating effects of supervisor support and self-efficacy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 5, p. 583-606, 2013a. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1802>. Acesso em: 20 out. 2025.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Does longer job tenure help or hinder job performance? A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 305-314, 2013b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.011>. Acesso em: 20 out. 2025.

**OCEPAR. Programa de autogestão das cooperativas brasileiras.** 1991. Disponível em: [\*\*OCEPAR. Relatório de sustentabilidade 2023:\*\* Sistema Ocepar. Curitiba: Sescoop/PR, 2023.](https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/autogestao/programa-de-autogestao#:~:text=Visa%20organizar%2C%20administrar%20e%20executar,de%20aprendizagem%20met%C3%B3dica%20e%20cont%C3%ADnua. Acesso em: 20 out. 2025.</a></p></div><div data-bbox=)

**OCEPAR. Relatório de atividades e prestação de contas 2024:** plano de ação para 2025. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/relatorios>. Acesso em: 20 out. 2025.

**OCEPAR.** Gerência de Monitoramento e Consultoria. **2º Compêndio de boas práticas de governança cooperativa.** Curitiba: Sescoop/PR, 2025.

**ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB).** **Anuário do cooperativismo brasileiro 2024.** Brasília: OCB, 2024.

RHODE, D. L.; PACKEL, A. K. Diversity on corporate boards: how much difference does difference make? **Delaware Journal of Corporate Law**, v. 39, n. 2, p. 377-426, 2014.

SERAFEIM, G. How to build enduring commitment to long-term goals. **Harvard Business Review**, v. 98, n. 2, p. 80-89, 2020.

SERFLING, M. A. CEO age and the riskiness of corporate policies. **Journal of Corporate Finance**, n. 25, p. 251-273, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>. Acesso em: 20 out. 2025.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics.** 7. ed. Pearson Education, 2019.

WALDMAN, D. A., GALVIN, B. M.; WALUMBWA, F. O. The development of motivation to lead and leader self-identity during early adulthood. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 467-481, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2011.10.013>. Acesso em: 20 out. 2025.

---

YIM, S. The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. **Journal of Financial Economics**, v. 108, n. 1, p. 250-273, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.11.003>. Acesso em: 20 out. 2025.

ZEULI, K.; RADEL, J. Cooperatives as inclusive rural development tools. **Journal of Cooperative Organization and Management**, v. 8, n. 2, June 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100109>. Acesso em: 20 out. 2025.





**SistemaOcepar**

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil  
Fone: 55 41 3200 1100  
[ocepar@sistemaocepar.coop.br](mailto:ocepar@sistemaocepar.coop.br) • [www.paranacooperativo.coop.br](http://www.paranacooperativo.coop.br)