

Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais

Thiago Bruno de Jesus Silva¹ 

Ilse Maria Beuren² 

Januário José Monteiro³ 

Carlos Eduardo Facin Lavarda⁴ 

Resumo

Objetivo – Este estudo objetiva identificar as combinações dos sistemas de controle gerencial (SCG) usadas em diferentes comportamentos estratégicos adotados por cooperativas agroindustriais.

Referencial teórico – Modelo de comportamento estratégico de Miles e Snow e modelo de sistemas de controle gerencial de Simons (1995).

Metodologia – Uma *survey* foi realizada com 100 gestores de cooperativas agroindustriais do setor lácteo da região Sul do Brasil. Aos dados coletados aplicou-se a técnica de *Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA).

Resultados – Os resultados confirmaram parcialmente as proposições estabelecidas no estudo. Observaram-se diferentes combinações dos sistemas de crenças, limites, controle diagnóstico e controle interativo a depender dos comportamentos estratégicos, defensor ou prospector, das cooperativas. Portanto, o controle da estratégia da cooperativa é alcançado pela combinação dos SCG, visto que seu poder reside no uso conjunto e sua complementaridade.

Implicações práticas e sociais da pesquisa – O uso combinado de controles rígidos e flexíveis permitem que as cooperativas agroindustriais visem simultaneamente à eficiência das operações e à busca pela inovação.

Contribuições – Ao demonstrar que nem todos os SCG individualmente são relevantes para diferentes comportamentos estratégicos, com evidências da equifinalidade em combinações dos SCG, o estudo denota originalidade e contribuição.

Palavras-chave – Comportamento estratégico. Sistemas de controle gerencial. Alavancas de controle

1. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, Brasil

2. Universidade Federal de Santa Catarina, Contabilidade, Florianópolis, Brasil

3. Universidade Federal de Santa Catarina, Contabilidade, Florianópolis, Brasil

4. Universidade Federal de Santa Catarina, Contabilidade, Florianópolis, Brasil

Como citar:

Silva, T. B. J., Beuren, I.M., Monteiro, J. J., Lavarda, C.E.F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.112-125.

Recebimento:

10/08/2020

Aprovação:

15/04/2021

Editor responsável:

Prof. Dr. Eduardo Armando

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Dr. Daniel Magalhães Mucci;

Dr. Ieda Margarete Oro



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4138>

I Introdução

A relação entre a estratégia e o controle gerencial é uma preocupação longilínea na literatura da contabilidade gerencial. Grande parte dessas investigações segue uma abordagem de contingência para estabelecer associações sistemáticas. Embora essa literatura tenha sido relativamente bem-sucedida na identificação de associações entre estratégia e práticas individuais de controle gerencial, pouco progresso se observa no sentido de compreender a escolha e as consequências de combinações dos sistemas de controle gerencial (SCG) em diferentes contextos estratégicos (Langfield-Smith, 2008).

Investigações, como de Abernethy, Dekker e Schulz (2015), Erkens e Stede, (2015), Grabner e Moers (2013), Henri e Wouters (2020) e Indjejikian, Matějka e Schloetzer (2014) consideraram as práticas isoladamente entre os SCG. Indjejikian, Matějka e Schloetzer (2014) explicam que a prevalência presumida de complementaridade entre práticas de controle gerencial dentro de um pacote é provavelmente superestimada. Contudo, os SCG observados como benéficos de forma isolada necessitam estar simultaneamente presentes em um pacote, o que sugere que confiar apenas nos resultados da análise independente se torna insuficiente para entender a constituição de pacotes eficazes (Henri & Wouters, 2020).

Esta pesquisa se pauta na necessidade de conhecer as combinações dos SCG, consideradas relevantes de forma independente, no sentido de averiguar se são relevantes quando analisadas de forma simultânea, como um pacote, em diferentes contextos estratégicos. Assim tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as combinações dos SCG, do modelo de Simons, usadas em diferentes comportamentos estratégicos, previstos no modelo de Miles e Snow, por cooperativas agroindustriais? Assim, objetiva-se identificar as combinações dos SCG usadas em diferentes comportamentos estratégicos adotados por cooperativas agroindustriais.

Desse modo, a investigação apresenta algumas contribuições. Primeiro, apresentam-se evidências de que os SCG se combinam para organizações que operam em distintos contextos estratégicos. Os resultados sugerem quais práticas de controle são usadas como centrais e periféricas em cada contexto estratégico específico (Ragin, 2009), o que fornece evidências de equifinalidade. Segundo, adotou-se a sugestão do Bedford, Malmi e Sandelin (2016) de utilizar outras estruturas normativas do SCG, sendo que optou pelas tradicionais e consolidadas alavancas de

controle do modelo de Simons (1995). Os resultados podem estender o conhecimento dessas quatro alavancas, ao sugerir configurações que formam pacotes de controle específicos para contextos estratégicos distintos.

Quanto ao campo, buscou-se entender as especificidades das cooperativas como elemento diferenciador da relação entre o comportamento estratégico com o SCG. As cooperativas exercem papel difusor de tecnologia e gestão de propriedades rurais, o que afeta de forma direta a competitividade, escala de produção e qualidade da cadeia de laticínios. Esse campo é distinto pela cultura de baixa inovação e resistência a mudanças, sobretudo no que se refere ao empreendedorismo (Beber, Theuvsen & Otter, 2018).

Este estudo também contribui ao propiciar informações relevantes sobre o processo de gestão com vistas à continuidade dos negócios, já que essas alavancas de controle fornecem informações que permitem a coordenação das atividades (Müller-Stewens, Widener, Möller & Steinmann, 2019). Decorre que as cooperativas agroindustriais precisam ser competitivas para enfrentar os desafios que se apresentam, responder às mudanças na estrutura e no cenário da concorrência para manter sua posição no mercado, como apresentado por Beber, Theuvsen e Otter (2018). As evidências da pesquisa empírica podem contribuir para que os gestores entendam melhor as funcionalidades voltadas à independência e interdependência dos SCG, dentro de um pacote de controles específicos, conforme as prioridades organizacionais.

2 Fundamentação teórica e proposições

2.1 Modelo de comportamento estratégico de Miles e Snow

Chenhall (2003) descreve as posturas estratégicas mais proeminentes adotadas pelas organizações em relação a seus ambientes de tarefas, intimamente relacionadas às condições contingentes que influenciam as escolhas dos SCG. A proposição de Miles e Snow é uma tipologia estratégica amplamente utilizada, com um corpo extenso de literatura que investiga diferentes orientações de mercado e de produto (Langfield-Smith, 2008). Mantém correspondência empírica robusta (Langfield-Smith, 2008), aplicável a uma ampla gama de organizações (Behling & Lenzi, 2019).

As organizações buscam rever constantemente seus propósitos, para adequá-los a novas realidades e interagir da melhor maneira com seu ambiente. Contudo, o processo dinâmico de ajuste ao ambiente é complexo e envolve a tomada de decisões em diversos níveis da organização. Com a intenção de superar essa complexidade, esses autores propõem o estabelecimento de padrões de comportamento das organizações para descrever o processo organizacional de adaptação (Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978).

Kober, Ng e Paul (2007) apresentam que Miles e Snow indicam quatro tipos estratégicos, e fornecem descrição detalhada de características organizacionais associadas a cada estratégia. A tipologia oferece explicações de como as organizações se comportam em seu ambiente, de como respondem aos problemas de ciclo adaptativo e como buscam soluções (Chan, Ngai & Moon, 2017), e compreende as estratégias: prospectora, defensora, analisadora e reatora.

Na estratégia prospectora, as organizações estão em um ambiente mais dinâmico e se empenham na busca constante de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado. A inovação pode ser até mais importante do que a alta rentabilidade. Esse comportamento é percebido em organizações criativas, que modificam e propiciam mudanças e incertezas, com as quais a concorrência tem que se adaptar e responder (Kober et al., 2007). Já na tipologia defensora, as organizações mantêm um ambiente estável, pela produção de apenas um conjunto de produtos direcionados a um segmento específico do mercado, e seu sucesso decorre da forma eficiente como servem esse mercado (Walker, 2013).

Miles et al. (1978) explicam que a tipologia analisadora diferencia a estrutura e os processos da organização para acomodar áreas estáveis e dinâmicas de funcionamento. Organizações que adotam essa estratégia combinam esforços de aspectos da defensora (consolidação de mercado com eficiência) e da prospectora (ampliação de serviços e oferta em novos mercados). Quando a organização está num estado de instabilidade permanente, dadas as características ambientais, encontra-se a tipologia reatora. É típica de organizações que não apresentam relação coerente entre estratégia e estrutura (Miles et al., 1978).

Em síntese, a estratégia prospectora caracteriza-se pela busca acentuada de mercado e inovação de produtos e processos; a defensora corresponde a domínios restritos de mercado e produtos, o que possibilita maior atenção à eficiência; a analisadora envolve as estratégias prospectora e defensora, com áreas mais estáveis e outras mais dinâmicas;

e a reatora representa aquelas organizações que possuem reações impulsivas diante de eventos (Walker, 2013). Portanto, as estratégias prospectora e defensora estão em extremos opostos e são mais demarcadas, o que justifica seu foco de análise neste estudo.

2.2 Modelo de sistemas de controle gerencial de Simons (1995)

Os SCG consistem de mecanismos formalizados que fornecem informações para manter ou modificar os padrões de gestão organizacional (Simons, 1995). O modelo proposto por Simons (1995), intitulado *Levers of Control* (LOCs), é formado por quatro tipos de sistemas: Sistemas de Crenças (*Belief Systems*), Sistemas de Restrições (*Boundary Systems*), Sistemas de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) e Sistemas de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*).

Os sistemas de crenças compreendem o conjunto explícito de definições organizacionais que os gestores comunicam e reforçam sistematicamente para fornecer valores básicos, propósito e direção à organização (Simons, 1995). Segundo Widener (2007), comunica os valores essenciais para inspirar e motivar os funcionários a pesquisar, explorar, criar e gastar esforços engajados em ações apropriadas. Contudo, em ambientes dinâmicos, deve haver alguma restrição aos funcionários para impedi-los de se envolver em comportamentos de alto risco.

Essa restrição é dada pelo sistema de restrições (limites). Simons (1995) explica que o sistema de restrições indica regras e limites de comportamento aceitos na organização. Seu uso induz um processo de inovação e criatividade dos funcionários de forma cautelosa, já que esse sistema comunica os riscos organizacionais e os limites prévios aceitos na realização das tarefas (Heinicke, Guenther & Widener, 2016). As restrições são inseridas nos códigos de conduta (Kruis et al., 2016).

Os sistemas de controle diagnóstico buscam motivar os funcionários a realizar e alinhar seu comportamento aos objetivos organizacionais. Informações sobre os fatores críticos de sucesso permitem que os gestores concentrem sua atenção nos motivadores organizacionais que devem ser monitorados para alcançar a estratégia pretendida (Widener, 2007). Permite que os gestores façam *benchmarks* em relação às metas. Semelhante ao sistema de fronteira, o controle diagnóstico atua como uma restrição ao comportamento dos funcionários (Simons, 1995).

Os sistemas de controle interativo proporcionam o diálogo ativo entre os membros da organização com vistas à discussão das formas de posicionamento estratégico (Widener, 2007). Desse modo, seu uso promove meios para fomentar a aprendizagem organizacional e a busca por oportunidades (Henri, 2006).

A integração das quatro alavancas é essencial no controle da estratégia, visto que seu poder não reside em como cada uma é usada individualmente (Widener, 2007). Bedford e Malmi (2015) argumentam que, nas investigações, os pesquisadores devem abordar de forma holística os sistemas de controle, já que diferentes organizações podem usar diferentes configurações de sistemas de controle.

Pesquisas anteriores identificaram relação entre o comportamento estratégico e os SCG, mas os examinaram de forma isolada (Bedford & Malmi, 2015; Kober et al., 2007). Chenhall e Moers (2015) sugerem que várias práticas contábeis podem coexistir nas organizações e propõem novas pesquisas nessa direção. Por essa razão, neste estudo examinam-se combinações das alavancas de controle em diferentes contextos estratégicos.

2.3 Desenvolvimento das proposições da pesquisa

A literatura sobre tipologias estratégicas que associa a estratégia aos SCG (Bedford et al., 2016) permite que se capture, de forma empírica, os padrões complexos de ação e as competências específicas que constituem a estratégia de uma organização (Chapman, 1997). Neste estudo utiliza-se a tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow, mas a pesquisa se limita aos contextos estratégicos defensor e prospector.

Miles et al. (1978) explicam que o defensor busca controle rigoroso da organização para garantir eficiência, por meio da combinação de mecanismos estruturais e processuais, considerados mecanicistas. Esses mecanismos incluem uma alta gerência dominada por especialistas em produção e controle de custos, planejamento orientado para custos, estruturas caracterizadas por extensivas divisões do trabalho, controle centralizado, comunicação por meio de canais hierárquicos formais. As organizações que possuem esse comportamento estratégico são caracterizadas pelo conservadorismo, liderança de custos e eficiência e associadas aos controles estruturais mecanicistas (Langfield-Smith, 2008). Podem usar sistemas de crenças e de limites de forma complementar ao sistema de controle diagnóstico.

O uso de sistemas de controle diagnóstico é centrado em métricas financeiras e de custos e o uso de remuneração baseada em desempenho (Bedford et al., 2016). O uso de sistemas de limites é centrado na preocupação com a estratégia como uma posição, o que assegura seu domínio e que os riscos comportamentais sejam reconhecidos e abordados nos códigos de conduta (Kruis et al., 2016). Já no uso de sistemas de crenças, as organizações almejam informar o conjunto de definições organizacionais para prover os propósitos e direção (Simons, 1995). Assim, formula-se a primeira proposição da pesquisa:

P₁: No uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico defensor, os sistemas de controle diagnóstico se destacam mais do que os sistemas de crenças e de limites.

Embora as organizações que seguem a estratégia defensora estejam centradas em medidas que enfatizam o controle de custos (Bedford et al., 2016), fazem pouca ou nenhuma varredura do ambiente para novas áreas de oportunidades e são capazes de desenvolver mecanismos para impedir que concorrentes entrem em seu território (Miles et al., 1978). Os sistemas de controle interativo podem ser usados de forma complementar aos sistemas de controle diagnóstico. O uso de sistemas de controle interativo é baseado na subjetividade e informalidade, pelas experiências, percepções, discussões (Heinicke et al., 2016), reuniões e revisão de planos de ações (Simons, 1995). Assim, formula-se a segunda proposição:

P₂: No uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico defensor, os sistemas de controle diagnóstico se destacam mais do que os sistemas de controle interativo.

Os prospectores respondem a seus ambientes de forma quase oposta aos defensores. Sua capacidade principal é encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. A adição sistemática de novos produtos ou mercados são frequentemente combinados com controle rigoroso para assegurar eficiência (Miles et al., 1978). Henri (2006) explica que os sistemas de controle diagnóstico e interativo funcionam de forma simultânea, mas para finalidades distintas. Juntos, o poder reside na tensão gerada por seu uso equilibrado, que reflete, simultaneamente, uma noção de competição e complementaridade. Assim, formula-se a terceira proposição:

P₃: No uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico

prospector, os sistemas de controle diagnóstico e interativo competem entre si e se complementam.

O prospector desenvolve e mantém capacidade de pesquisar ampla gama de condições, tendências e eventos ambientais (Miles et al., 1978). Esclarecida a estratégia da empresa e comunicada pela missão e visão contida em seu sistema de crenças, os gestores de topo perceberão em que ponto as ameaças e oportunidades em potencial podem residir. Logo, a organização pode implementar sistemas de controle interativo para o envolvimento dos subordinados nas atividades de decisão e estimular o debate, a aprendizagem e a busca de oportunidades (Heinicke et al., 2016). Entretanto, os sistemas de restrições podem restringir a exploração motivada pelos sistemas de crenças (Widener, 2007). Assim, formula-se a quarta proposição:

P₄: No uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico prospector, os sistemas de controle interativo se destacam mais do que os sistemas de crenças e de limites.

3 Procedimentos metodológicos

Uma pesquisa de levantamento foi realizada com 234 gestores de cooperativas agroindustriais do setor lácteo da região Sul do Brasil. Esse setor corresponde à fusão da produção agropecuária e da indústria, que possui interdependência com vários ramos da indústria, visto depender de tecnologias de setores fornecedores. Os dados das cooperativas foram obtidos no *site* do Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados (Sindileite) de cada estado.

O instrumento de pesquisa foi aplicado por três entrevistadores por meio telefônico, no decorrer dos meses de junho a agosto de 2019. Obteve-se um total de 100 (42,73%) questionários respondidos válidos. O tempo de resposta médio do questionário foi de 8 minutos. Na Tabela 1, apresenta-se o perfil dos respondentes e o porte das cooperativas.

Dos 100 respondentes da pesquisa, os dados revelam que 58% são do gênero masculino e 49% possuem idade entre 31 e 40 anos. A maioria (54%) tem formação em nível de graduação (22% em Administração, 16% em Ciências Contábeis e 14% em Agronomia) e ocupa o cargo de gerente (55%) ou diretor (45%).

Conforme apontado pelos respondentes, quanto ao tempo de atuação das cooperativas no mercado, a maioria atua entre 5 e 10 anos e 21 e 30 anos, respectivamente 17 e 13 cooperativas. Em relação ao porte das cooperativas, salienta-se que 21 possuem de 50 a 99 funcionários e 19 de 10 a 49 funcionários, que estão entre as de tamanho médio.

3.1 Instrumento de pesquisa

No instrumento de pesquisa (Apêndice A), as assertivas foram apresentadas em escala tipo *Likert* de sete pontos. Para os sistemas de crenças e de limites utilizaram-se as questões elaboradas por Widener (2007). Nos sistemas de crenças, quatro perguntas avaliaram o uso da declaração de missão organizacional e da comunicação dos valores essenciais. Nos sistemas de limites, quatro questões averiguam o uso que a organização faz do código de conduta nos negócios e sistemas que comunicam áreas/ações que devem ser evitadas. Para os sistemas de controle diagnóstico e interativo, utilizaram-se as questões elaboradas

Tabela 1
Perfil dos respondentes e porte das cooperativas

Amostra		Gênero do gestor		
	Total		Feminino	Masculino
Fi	100	Fi	42	58
Fi%	100	Fi%	42	58
Tempo de atuação da cooperativa no mercado				
De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Mais de 31 anos
34	10	18	26	12
Número de funcionários da cooperativa				
Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	De 100 a 299	
18	38	42	2	
Porte da cooperativa				
Micro	Pequena	Média	Grande	
10	18	60	12	

por Henri (2006). Nos sistemas de controle diagnóstico, cinco questões capturaram informações sobre as principais medidas e o progresso em direção às metas. Os sistemas de controle interativo foram aferidos por meio de sete questões relacionadas ao uso de mecanismos de planejamento e controle que envolvem gestores e funcionários.

O instrumento de pesquisa voltado aos comportamentos estratégicos de Miles e Snow foi pautado em Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), formado por uma escala multi-itens, com um total de onze questões reproduzindo as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow. Para cada questão há quatro declarações associadas a cada um dos tipos (prospector, defensor, analisador e reativo), entre as quais o respondente foi solicitado a escolher aquela que representa a situação de sua organização. Como critério de classificação, utilizou-se o maior número de vezes que alguma das tipologias foi selecionada como resposta. Em caso de empate, contendo a característica reativa, a empresa foi considerada como tendo tal estratégia, e no caso de empate sem essa opção, foi considerada analisadora. Essas regras de decisões estão apoiadas no estudo de Miles et al. (1978).

3.2 Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram submetidos à técnica *fuzzy* para o enquadramento de uso dos SCG pelas cooperativas nos dois tipos de comportamento estratégico (defensora e prospectora), pautado no modelo de Miles e Snow. Essa delimitação se justifica pelo fato de os demais comportamentos estratégicos nem sempre serem consistentes, se enquadrando em categorias residuais (Miles et al., 1978). Esse argumento está alinhado com o de Bedford et al. (2016) quando optaram por explorar apenas os comportamentos estratégicos defensor e prospector.

Adotou-se a lógica *fuzzy*, uma vez que, diferente dos métodos estatísticos convencionais que *consideram* associações em termos de variáveis e correlações, esta descreve associações em termos de conjuntos e relações de conjunto, em que um conjunto se refere a um atributo ou combinação de atributos expressa em termos de declarações lógicas (Thiem, Baumgartner & Bol, 2016).

O método teórico de conjuntos intitulado Análise Comparativa Qualitativa (QCA), embora tenha sido desenvolvido como uma forma de extrair inferências de um pequeno número de casos, é mais aplicado para a construção de teoria, que usa conjuntos maiores de dados.

Neste estudo, a QCA é utilizada por possuir uma série de vantagens sobre os métodos mais comuns da literatura (Fiss, 2011). A QCA examina as importâncias relativas dos SCG, ao identificar se são centrais ou periféricas (Bedford et al., 2016).

A variante particular da QCA aplicada nesse estudo é o conjunto difuso QCA (fsQCA). O método é apropriado quando os atributos são mensurados como valores contínuos (Ragin, 2009). Sua finalidade é determinar quais conjuntos culminam em um resultado de interesse. Isso é conseguido ao calcular o grau de participação em determinado conjunto de atributos, ou seja, um pacote de SCG é comparado com o grau de participação no resultado (Bedford et al., 2016). A adoção da FsQCA tem sido corrente nas pesquisas na área de gestão, dada sua capacidade de apresentar de forma aprofundada relações causais a partir de uma abordagem assimétrica (Crespo, Rogridues, Samagaio & Silva, 2019; Kaya, Abubakar, Behraves, Yildiz & Mert, 2020).

Para a execução da FsQCA, a primeira etapa é a calibração dos construtos (Fiss, 2011; Ragin, 2009). Para tal, efetuaram-se os cálculos das médias dos construtos sistemas de crenças e de limites e sistemas de controle diagnóstico e interativo. Após isso, definiu-se o grau de filiação que uma cooperativa tem nos conjuntos em análise. Esse processo, conhecido como calibração, requer a especificação de valores limites para cada variável. Assim, as variáveis são reescaladas de escores brutos para valores de associação de conjuntos difusos entre 0 (não associação total) e 1 (associação total).

Para calibrar os SCG, este estudo segue a literatura recente e codifica as cooperativas como tendo alta efetividade de uso de SCG se elas tiveram escores brutos no percentil 75 ou superior, o *crossover point* se estiverem no percentil 50 e baixa efetividade se estiverem no percentil 25 (Bedford et al., 2016; Erkens & Stede, 2015). Para cada grupo de estratégia, as cooperativas no percentil 25 foram codificadas como baixa efetividade. Com o percentil 50 definiu-se o ponto de cruzamento e no percentil 75, como alta efetividade.

A etapa final, também conhecida como avaliação da tabela verdade, envolveu a aplicação de um algoritmo baseado na álgebra booleana para determinar as semelhanças entre os pacotes de SCG que, de forma consistente, alcançaram alta eficácia. Isso permite que as práticas de SCG sejam identificadas como centrais ou periféricas, por meio da combinação entre as soluções parcimoniosa e intermediária (Bedford et al., 2016; Fiss, 2011; Ragin, 2009). As práticas centrais são aquelas integradas e conectadas a outras práticas. Essas são cercadas por práticas periféricas

que suportam o núcleo, mas são acopladas umas às outras (Ragin, 2009). As práticas centrais e periféricas enfatizam a importância relativa dos SCG dentro de determinada combinação.

Embora a prática central seja parte necessária de uma combinação para alcançar um resultado, pode não ser suficiente por si só, a menos que combinada com certas práticas periféricas. Como as práticas periféricas estão conectadas de forma fraca, as cooperativas podem ser substituídas, trocadas, o que resulta em múltiplas combinações que são, de forma potencial, eficazes (Bedford et al., 2016).

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Análise dos dados

A análise das condições necessárias foi executada e, na sequência, elaborada a tabela verdade (*Truth Table*). Assim, os resultados da fsQCA para cooperativas defensoras e prospectoras são exibidos na Tabela 2, com o propósito de mostrar o uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas defensoras e prospectoras.

O uso dos SCG considera o reescalamento para valores de associação de conjuntos difusos entre 0 (não efetividade total) e 1 (efetividade total). Assim, na primeira proposição, a primeira perspectiva da solução do fsQCA para o comportamento estratégico defensor indicou a presença de sistemas de controle diagnóstico e de limites, ao passo que o sistema de crenças é ausente e o sistema de controle interativo é indiferente. Essa primeira solução é compartilhada por mais de 21% e apresenta alta consistência (0,843).

Assim, a P_1 , que previa que no uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico defensor os sistemas de controle diagnóstico se destacam mais do que os sistemas de crenças e de limites, foi suportada parcialmente, pois o uso de sistemas de controle diagnóstico foi maior do que de sistemas de crenças, porém igual ao de sistemas de limites. Portanto, nessas cooperativas prevalece o uso de sistemas de controle rigoroso de modo a assegurar maior eficiência (Miles et al., 1978); por isso, é perceptível o interesse em estabelecer um código de conduta que prevê possíveis riscos comportamentais (Kruis et al., 2016) e que dissemina seus valores para alcançar os objetivos (Simons, 1995). Na segunda perspectiva da solução da fsQCA, o uso de sistemas de controle diagnóstico é indiferente, sistemas de controle interativo ausente e sistemas de crenças e sistemas de limites são presentes. A solução apresentou consistência de 0,859.

Na segunda proposição, identificou-se na primeira perspectiva da solução da fsQCA para o comportamento estratégico defensor que os sistemas de controle diagnóstico são presentes na primeira solução e indiferentes na segunda solução, diferente dos sistemas de controle interativo em que são indiferentes na primeira solução e ausentes na segunda solução. Portanto, a P_2 , que previa que no uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico defensor os sistemas de controle diagnóstico se destacam mais do que os sistemas de controle interativo, foi suportada. A consistência geral do campo estratégico defensor foi acima do limiar de 0,80, o que indica alta consistência. Esses resultados coadunam com o descrito por Miles et al. (1978), pendendo para o campo estratégico defensor, com presença de controle

Tabela 2
Uso dos SCG em cooperativas defensoras e prospectoras

SCG	Defensora = 61		Prospectora = 39
	1	2	1
Sistemas de Controle Diagnóstico	●		⊗
Sistemas de Controle Interativo		⊗	●
Sistemas de Crenças	⊗	●	⊗
Sistemas de Limites	●	●	●
Consistência	0,843	0,859	0,875
Cobertura bruta	0,279	0,178	0,118
Cobertura única	0,216	0,113	0,118
Cobertura geral da solução		0,392	0,118
Consistência geral da solução		0,832	0,875

Nota. Círculos sólidos (●) indicam presença do SCG; círculos com cruz (⊗) indicam ausência do SCG; e sem notação indicam não presença. Círculos menores indicam práticas periféricas e maiores práticas centrais.

rígido baseado em estruturas mecanicistas. As evidências sinalizam que de forma simultânea as cooperativas buscam monitorar suas atividades e incentivar o envolvimento dos gestores no processo decisório (Simons, 1995). Pletsch e Lavarda (2016) também encontraram em sua pesquisa que as cooperativas usam sistemas de controle diagnóstico.

Na terceira proposição, identificou-se na primeira e única perspectiva da solução da fsQCA para o comportamento estratégico prospectador que os sistemas de controle diagnóstico e sistemas de crenças são ausentes; já os sistemas de controle interativo e os sistemas de limites são presentes. Assim, a P_3 , que previa que no uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico prospectador os sistemas de controle diagnóstico e interativo competem entre si e se complementam, não foi suportada. Esses resultados apontam que o comportamento estratégico prospectador exige criação de novos produtos (Miles et al., 1978), o que é congruente com Simons (1995).

Na quarta proposição, identificou-se na perspectiva da solução do fsQCA para o comportamento estratégico prospectador que os sistemas de controle interativo são presentes na primeira e central, ao passo que o nível de efetividade dos sistemas de limites é presente, mas periférico. A consistência dessa solução foi a maior entre as consistências (0,875). Assim, a P_4 , que previa que no uso combinado das alavancas de controle pelas cooperativas de comportamento estratégico prospectador os sistemas de

controle interativo se destacam mais do que os sistemas de crenças e limites, foi suportada. Essas evidências sugerem maior uso dos sistemas de controle interativo e, conforme apontado por Pletsch e Lavarda (2016), os sistemas de crenças e de limites não são regularmente usados pelas cooperativas. Cooperativas prospectoras exigem debate regular das decisões, e ao mesmo tempo a busca de oportunidades (Heinicke et al., 2016).

4.2 Discussão dos resultados

Os achados da pesquisa sugerem que as cooperativas defensoras e prospectoras possuem em seu pacote de SCG uma diversidade de práticas, conforme se ilustra na Figura 1.

Os resultados da fsQCA revelaram que as cooperativas com comportamento estratégico defensor usam em seu pacote de SCG as principais práticas dos sistemas de controle diagnóstico, que compreendem controles contábeis e mecanicistas, combinadas com sistemas de limites, que envolvem preocupação com a estratégia e riscos comportamentais para que sejam reconhecidos e abordados em seus códigos de conduta (Kruis et al., 2016), e sistemas de crenças, que informam o conjunto de definições organizacionais para prover os propósitos e direção (Simons, 1995).

Ao considerar as práticas centrais e periféricas no uso das alavancas de controle, o padrão de práticas sugere um pacote burocrático (Bedford & Malmi, 2015), o que é consistente com as expectativas gerais da literatura que

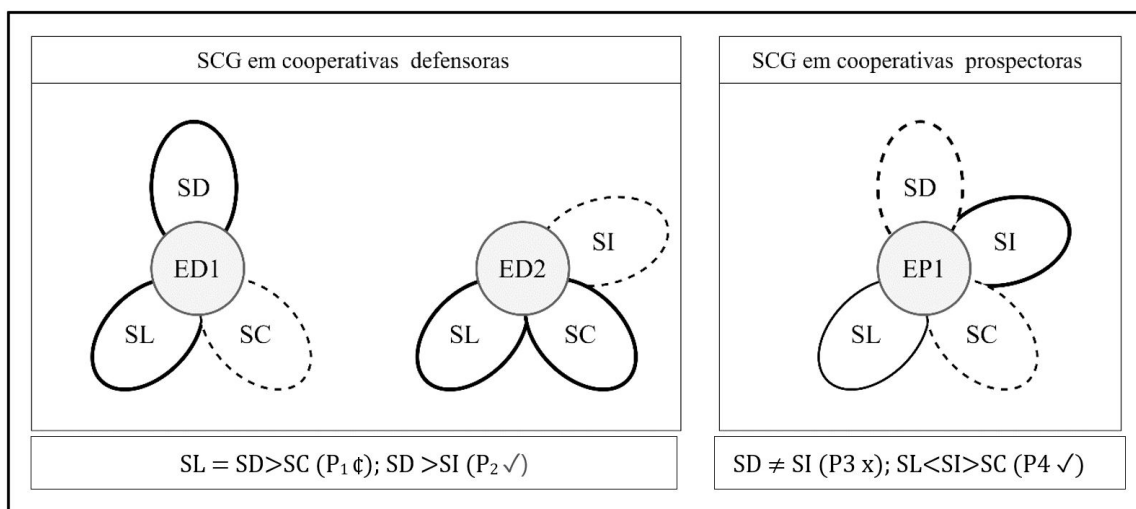


Figura 1. Configurações causais em relação ao uso do SCG.

Nota. Elipse com linhas tracejadas indica ausência da condição; elipse com círculos pretos indica presença da solução e espaço sem elipse indica não presença. Legenda: \times = não confirmação; Φ = confirmação parcial; e \checkmark = confirmação total das proposições. SD = Sistemas Diagnósticos; SI = Sistemas Interativos; SC = Sistemas de Crenças; SL = Sistemas de Limites

versa sobre organizações de comportamento defensor. Essas evidências também coadunam Beber, Theuvsen e Otter (2018), que cooperativas tendem a possuir uma cultura de resistência a mudanças, o que sugere que formas burocráticas de controle são mais usadas nesse contexto estratégico. Isso indica que as cooperativas defensoras informam aos funcionários os valores da organização, estabelecem limites ao comportamento (Widener, 2007), acompanham as metas estabelecidas, avaliam o desempenho pelo alcance dessas metas e efetuam ajustes por meio da comparação entre as metas preconizadas e as realizadas (Henri, 2006). Esse resultado é convergente com os achados de Bedford et al. (2016) em empresas australianas. Argumenta-se que o controle da estratégia defensora é alcançado ao equilibrar as forças das alavancas de controle (Simons, 1995), em específico, sistemas de controle diagnóstico, sistemas de crenças e sistemas de limites, centrais nas cooperativas defensoras.

Para as cooperativas agroindustriais com comportamento prospectador, os resultados da fsQCA indicaram que usam de forma preponderante em seu pacote de práticas dos sistemas de limites (periférica), que implica controle rígido para assegurar eficiência, e práticas dos sistemas de controle interativo (central), que buscam explorar novos produtos e oportunidades, e que são frequentemente combinadas com outras práticas, de modo que fazem varredura do ambiente para identificar novas áreas e desenvolver mecanismos para impedir que concorrentes adentrem em seu território (Miles et al., 1978). Isso sugere que, nessas cooperativas, os gestores debatem premissas sobre melhorias nos produtos e processos, enfocam nas questões críticas para o sucesso e criam uma linguagem comum, de modo que unificam a visão da organização em vista da resolução de problemas e alcance dos objetivos (Henri, 2006). Esse autor explica ainda que o poder gerado entre ambos os controles (de finalidades distintas) ocasionam equilíbrio. Além disso, no pacote há práticas periféricas dos sistemas de limites, o que tende a restringir a exploração motivada pela estratégia e comunicada pela missão e visão (Widener, 2007).

Os achados não sugerem uso semelhante dos sistemas de controle diagnóstico e interativo, no contexto prospectador, o que se explica pelo fato de o setor agroindustrial de laticínios possuir características peculiares, como alto padrão de qualidade, de inovação tecnológica e de competitividade, o que demanda proatividade por parte dos gestores dessas cooperativas, levando ao maior uso dos sistemas de controle interativo. Essas evidências avançam ao até então exposto na literatura, porque propõem nova configuração de SCG,

como presença central de controles flexíveis e periférica de controles rígidos, denotadas como particulares das cooperativas do setor agroindustrial de laticínios.

As práticas dos sistemas de controle diagnóstico comunicam as metas que os funcionários precisam alcançar, mas permite autonomia de como alcançá-las (Müller-Stewens et al., 2019). As informações dos sistemas de controle diagnóstico são necessárias e complementares e apoiam a tomada de decisões para inovação (Henri & Wourtes, 2020). Essas práticas centrais são combinadas com práticas periféricas dos sistemas de crenças, que comunicam os valores essenciais para inspirar e motivar os funcionários a pesquisar, explorar, criar e gastar esforços engajados em ações apropriadas (Widener, 2007). Esses resultados indicam que a escolha de controle contábil e estrutural é determinada não apenas por sua adequação ao contexto estratégico, mas também pela forma como se complementam entre si (Bedford et al., 2016).

Esses achados são consistentes com a configuração prospectora discutida na literatura, que se caracteriza por sua natureza exploratória e descentralizada (Bedford & Malmi, 2015). Argumenta-se que tanto os controles rígidos quanto os mais flexíveis podem ser combinados para alcançar resultados de controle efetivo em cooperativas com estratégia prospectora. Pelo papel das cooperativas de difundir novas tecnologias para o setor, essas evidências implicam que o uso de controles mais flexíveis é determinante, incentivando a inovação e melhoria nos produtos que levam à liderança da concorrência em um mercado altamente competitivo. De igual modo, padrões de controle de qualidade e produção em escala adequada na cadeia de laticínios demandam controles mais rígidos. Isso implica que o uso combinado de controles rígidos e flexíveis permitem que as cooperativas visem simultaneamente à eficiência das operações e à busca pela inovação.

5 Conclusão

Conclui-se que as cooperativas agroindustriais do setor lácteo usam diferentes combinações de controle de acordo com o comportamento estratégico adotado. Os resultados da pesquisa revelaram o uso de combinações das alavancas de controle em dois distintos contextos estratégicos. Os SCG necessitam estar presentes de forma simultânea para obter desempenho satisfatório, e diferem a depender da estratégia adotada pela cooperativa, neste estudo, as estratégias prospectora e defensora. O controle da estratégia da cooperativa é alcançado pela integração das quatro alavancas propostas por Simons (1995), cujo poder não reside no uso individual, mas em seu conjunto e complementaridade, de forma que, na estratégia

prospectora, é responsável pela busca acentuada de mercado e inovação de produtos e processos, ao passo que, na estratégia defensora, é responsável por domínios restritos de mercado e produtos, com maior atenção à eficiência.

Implicações teóricas são observadas ao revelar que nem todos os SCG são necessariamente relevantes quando usados de forma individual para alcançar resultados efetivos. O estudo fornece evidências quanto à presença da equifinalidade em combinações, como sugerido por Erkens e Stede (2015) e encontrado de maneira semelhante por Bedford et al. (2016). O estudo avança ao apresentar evidências de outra estrutura dos SCG no âmbito dos comportamentos estratégicos adotados pelas cooperativas. Assim, destaca-se a investigação de um campo com particularidades como o das cooperativas agroindustriais. Pesquisas baseadas em contingências assumem relação direta entre o contexto e as alavancas de controle, ignorando a possibilidade de haver uma gama de respostas viáveis para contingências específicas (Dent, 1990). Constatou-se que para cooperativas com estratégias prospectora e defensora há diversas combinações dos SCG igualmente eficazes, o que sugere que as escolhas não são totalmente determinadas pela estratégia.

Implicações práticas decorrem do estudo ao propiciar informações relevantes sobre o processo de gestão com vistas na continuidade dos negócios, já que as alavancas de controle fornecem informações que permitem a coordenação das atividades (Müller-Stewens et al., 2019). As cooperativas agroindustriais pesquisadas precisam ser competitivas para enfrentar os desafios que se apresentam e responder às mudanças na estrutura e no cenário da concorrência para manter sua posição no mercado, como apontado por Beber et al. (2018). As evidências da pesquisa empírica podem contribuir para que os gestores compreendam qual combinação de SCG é mais adequado ao comportamento estratégico adotado pela cooperativa.

As limitações desta pesquisa representam oportunidades para a realização de novas pesquisas. Nesse aspecto, destaca-se a confiança nos dados obtidos a partir das avaliações subjetivas dos gestores, que podem decorrer de um cenário desejado; assim, recomenda-se para futuras pesquisas a utilização de outras metodologias, como estudos de caso. Outra limitação é o tamanho da amostra, que pode ser frágil na captura dos efeitos dos múltiplos usos dos SCG, podendo auferir maior robustez com a investigação de outras formas de organização cooperativa. Outra limitação decorre do conjunto de alavancas examinadas, visto que, embora a consideração das alavancas de controle propostas por Simons (1995) seja ancorada por achados empíricos anteriores, existem outros SCG no campo teórico-empírico.

Referências

- ABERNETHY, M. A., DEKKER, H. C., & SCHULZ, A. K. D. (2015). Are employee selection and incentive contracts complements or substitutes?. *Journal of Accounting Research*, 53(4), 633-668.
- BEBER, C. L., THEUVSEN, L., & OTTER, V. (2018). Organizational structures and the evolution of dairy cooperatives in Southern Brazil: A life cycle analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 64-77.
- BEDFORD, D. S., & MALMI, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- BEDFORD, D. S., MALMI, T., & SANDELIN, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51(4), 12-28.
- BEHLING, G., & LENZI, F.C. (2019). Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.
- CHAN, A. T., NGAI, E. W., & MOON, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
- CHAPMAN, C. (1997). Project risk analysis and management—PRAM the generic process. *International Journal of Project Management*, 15(5), 273-281.
- CHENHALL, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- CHENHALL, R. H., & MOERS, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13.
- CONANT, J. S., MOKWA, M. P., & VARADARAJAN, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.

- CRESPO, N. F., RODRIGUES, R., SAMAGAIO, A., & SILVA, G. M. (2019). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, 101(1), 875-884.
- DENT, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 3-25.
- ERKENS, D. H., & STEDE, W. A. (2015). Strategy and control: Findings from a set-theoretical analysis of high-performance manufacturing firms. *Marshall School of Business*. (Working No. Paper. ACC, 3). Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2296468>.
- FISS, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- GRABNER, I., & MOERS, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.
- HEINICKE, A., GUENTHER, T. W., & WIDENER, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33(4), 25-41.
- HENRI, J. F. (2006). *Management control systems and strategy: A resource-based perspective*. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- HENRI, J. F., & WOUTERS, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 1-14.
- INDJEJIKIAN, R. J., MATĚJKA, M., & SCHLOETZER, J. D. (2014). Target ratcheting and incentives: Theory, evidence, and new opportunities. *The Accounting Review*, 89(4), 1259-1267.
- KAYA, B., ABUBAKAR, A. M., BEHAVESH, E., YILDIZ, H., & MERT, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114(1), 278-289.
- KOBER, R., NG, J., & PAUL, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.
- KRUIS, A. M., SPEKLÉ, R. F., & WIDENER, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32(3), 27-44.
- LANGFIELD-SMITH, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204-228.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., & COLEMAN, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- MÜLLER-STEWENS, B., WIDENER, S.K., MÖLLER, K., & STEINMANN, J.C. (2019). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 1-21.
- PLETSCH, C. S., & LAVARDA, C. E. F. (2016). Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(28), 18-31.
- RAGIN, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). In Rihoux, B., & Ragin, C. (Eds.). *Configurational comparative methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques* (Cap. 5, pp. 87-121). Sage, California.
- SIMONS, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School, Boston.
- THIEM, A., BAUMGARTNER, M., & BOL, D. (2016). Still lost in translation! A correction of three misunderstandings between configurational comparativists and regressional analysts. *Comparative Political Studies*, 49(6), 742-774.
- WALKER, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: Findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- WIDENER, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.

Apêndice A

Sistemas de Controle Diagnóstico (Henri, 2006)

Para cada uma das assertivas que seguem, indique até que ponto sua organização usa informações sobre as principais medidas e o progresso em direção às metas (mecanismos de planejamento e controle gerencial). Escala: 1 (Nunca usa) a 7 (Extremamente usado).

1. Acompanhar as metas com o que foi planejado.
2. Projetar (forecasting) os resultados esperados.
3. Corrigir pequenos ajustes, no comparativo entre metas e resultados.
4. Analisar somente as variações significativas entre o orçado e o realizado.
5. Revisar as principais metas de desempenho.

Sistemas de Controle Interativo (Henri, 2006)

Indique, em cada uma das situações abaixo, até que ponto sua organização usa mecanismos de planejamento e controle gerencial com o envolvimento dos gestores e colaboradores. Escala: 1 (Nunca usa) a 7 (Extremamente usado).

1. Discutir oportunidades de melhoria entre superiores, subordinados e pares.
2. Discutir premissas e novos planos de ação.
3. Focar nas questões críticas para o sucesso da organização.
4. Unificar a visão da organização sobre os problemas que afetam o desempenho da organização.
5. Criar uma linguagem comum a todos os gestores e direção.
6. Desenvolver novas estratégias e planos de ação.
7. Rever as principais metas.

Sistemas de Crenças (Widener, 2007)

Assinale em que medida cada uma das assertivas abaixo descreve a situação de sua organização quanto ao uso da declaração de missão e da comunicação dos valores essenciais. Escala: 1 (Não descreve) a 7 (Extremamente descritivo).

1. A declaração de missão comunica de forma clara os valores centrais da organização aos empregados.
2. Os gestores, de nível superior, comunicam valores essenciais aos empregados.
3. Os empregados estão cientes dos valores centrais da organização.
4. A missão inspira os empregados.

Sistemas de Limites (Widener, 2007)

Para cada uma das assertivas abaixo, informe em que medida você concorda ou discorda que sua organização faz uso de um código de conduta nos negócios e sistemas que comunicam áreas/ações que devem ser evitadas. Escala: 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

1. A organização conta com um código de conduta para definir o comportamento apropriado para os empregados.
2. O código de conduta nos negócios informa aos empregados sobre comportamentos que estão fora dos limites.
3. A organização comunica os riscos que os empregados devem evitar.
4. Os empregados estão cientes do código de conduta da organização.

Comportamento estratégico (Conant et al., 1990)

Assinale, em cada uma das questões que seguem, a alternativa que melhor expressa a realidade de sua cooperativa.

1. Os produtos e serviços que são oferecidos a nossos clientes são mais bem caracterizados como:
 - a. São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
 - b. Alguns são bastante estáveis no mercado, ao passo que outros são inovadores.
 - c. São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
 - d. Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
2. Nossa cooperativa tem uma imagem no mercado de uma organização que:
 - a. Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
 - b. Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
 - c. Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
 - d. Tem reputação de ser inovadora e criativa.

3. O tempo investido pela cooperativa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo:

- a. Extenso, a cooperativa está constantemente monitorando o mercado.
- b. Mínimo, a cooperativa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- c. Médio, a cooperativa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- d. Esporádico, às vezes a cooperativa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando

o mercado.

4. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é muito provavelmente em razão de:

- a. Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- b. Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- c. Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- d. Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, e de adotarmos novos serviços/produtos

somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

5. Uma das metas mais importantes da cooperativa é a dedicação e compromisso com:

- a. Manter os custos sob controle.
- b. Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.

c. Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.

d. Resguardar a cooperativa contra ameaças críticas, adotando as ações que sejam necessárias.

6. As competências e habilidades que os funcionários da cooperativa possuem podem ser mais bem caracterizadas como:

- a. Analíticas – suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- b. Especializadas – suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- c. Amplas e empreendedoras – suas habilidades são diversas e flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- d. Flexíveis – suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7. Uma das coisas que protege nossa cooperativa de outros concorrentes é que nós:

- a. Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- b. Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- c. Somos capazes de responder a novas tendências, mesmo que elas, ao surgir, possuam apenas um potencial moderado.
- d. Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

8. O gerenciamento da cooperativa tende a se concentrar em:

- a. Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
- b. Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.

c. Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.

d. Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

9. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

- a. Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- b. Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da cooperativa ou possam atender a novos mercados.

c. Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado

d. Identificando as tendências de negócios cujo potencial de longo prazo já foi demonstrado por outras cooperativas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços da nossa.

10. A estrutura de nossa cooperativa é:

- a. Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
- b. Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- c. Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas

que são mais novas.

d. Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

11. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como:

- a. Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- b. Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- c. Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- d. Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

Agências de fomento:

A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyright:

RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Thiago Bruno de Jesus Silva, Doutor, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, Brasil.

E-mail: thiagobruno.silva@yahoo.com.br

2. Ilse Maria Beuren, Doutora, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

3. Januário José Monteiro, Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

E-mail: januariomonteiriomonteiro@gmail.com

4. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

E-mail: elavarda@gmail.com

Contribuição dos autores:

1º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

2º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

3º autor: Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Análise estatística; Análise e interpretação dos dados; Redação do manuscrito.

4º autor: Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito..