

SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: uma análise da percepção em relação ao modelo de Malmi e Brown (2008)

Discente: Gislaine Aparecida Santos - gislaine.santos@ufu.br
Orientadora: Professora Renata Mendes de Oliveira – renatamendes@ufu.br

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a percepção de gestores de uma cooperativa de crédito acerca das práticas relacionadas aos elementos do Sistema de Controle Gerencial (SCG) proposto no modelo de Malmi e Brown (2008). Com delineamento exploratório e abordagem quantitativa, a pesquisa realizou a coleta de dados por meio de questionário *online*, desenvolvido na plataforma *Google Forms*. Os questionários foram encaminhados para os *e-mails* e via *WhatsApp* de gestores e assessores que atuam em onze pontos de atendimento do SICOOB-Credipontal localizados nos municípios de Canápolis, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiaçu, Ituiutaba, Monte Alegre de Minas, Santa Vitória e Uberlândia, localizados no estado de Minas Gerais. Foram obtidas 26 respostas válidas. Os resultados da pesquisa demonstraram que os gestores e assessores consideram que a cooperativa oferece condições para a participação no processo dos controles e gestão, propiciando abertura para a apresentação de considerações que podem auxiliar no desenvolvimento geral. Igualmente, os elementos de transparência, comprometimento, bom relacionamento interpessoal, e pensamento altruísta foram percebidos como importantes no decorrer deste trabalho. Como contribuição o estudo fornece suporte aos pesquisadores da área gerencial, especialmente àqueles que abordam sobre os controles gerenciais. Colabora também ao mostrar a importância dos SCG em um ambiente como os das cooperativas de crédito, que estão em constante crescimento.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Malmi e Brown. Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the perception of managers of a credit union about practices related to the elements of the Management Control System (MCS) proposed in the model by Malmi and Brown (2008). With an exploratory design and a quantitative approach, the research carried out data collection through an online questionnaire, developed on the Google Forms platform. The questionnaires were sent to the emails and via WhatsApp of managers and advisors who work at eleven SICOOB-Credipontal service points located in the municipalities of Canápolis, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiaçu, Ituiutaba, Monte Alegre de Minas, Santa Vitória and Uberlândia, located in the state of Minas Gerais. 26 valid responses were received. The survey results showed that managers and advisors consider that the cooperative offers conditions for participation in the control and management process, providing openness for the presentation of considerations that can help in the general development. Likewise, the elements of transparency, commitment, good interpersonal relationships, and altruistic thinking were perceived as important throughout this work. As a contribution, the study provides support to researchers in the management area, especially those who address management controls. It also collaborates by showing the importance of MCS in environments such as credit unions, which are in constant growth.

Keywords: Management Control Systems. Malmi and Brown. Credit Cooperatives.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento em relação ao Sistema de Controle Gerencial (SCG) são de suma importância para as organizações que buscam otimizar seus processos e resultados, visto que o sistema de controle busca fornecer informações úteis para tomada de decisão, planejamento e avaliações, além de incentivar a participação dos indivíduos na busca pelos objetivos organizacionais e melhores condições de obtenção de vantagens competitivas e sucesso (CHENHALL, 2006; GIUSTINA; GASPARETTO, LUNKES, 2020). Nesse sentido, os controles tornam-se fundamentais para a criação e implementação de estratégias para todas as organizações, independente do contexto no qual elas atuam.

Existem diferentes formas de abordagem em relação ao SCG. Simons (1995) propôs um modelo de SCG composto por quatro alavancas (crenças, limites, diagnóstico e interativo). Já o modelo proposto por Malmi e Brown (2008) é uma estrutura para o SCG que considera cinco elementos: planejamento, cibernético, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais. Destaca-se ainda o *framework* proposto por Ferreira e Otley (2009), que compreende um conjunto de indicadores, com destaque para elementos como o papel da visão e missão, fatores-chave de sucesso, influência da estrutura do SCG na organização, técnicas de avaliação de desempenho, medidas-chave de desempenho da organização, extensão da mudança do SCG e extensão das técnicas de quadro de coerência. Para fins de delimitação da presente pesquisa, optou-se pela abordagem do modelo de Malmi e Brown (2008).

A força da tipologia do pacote SCG está associada ao amplo escopo dos controles como um pacote, em vez da profundidade de sistemas individuais (MALMI; BROWN, 2008). Entretanto, a dificuldade de definir claramente o conceito e o desafio de estudar empiricamente sistemas muito grandes e complexos, surge como uma desvantagem. Malmi e Brown (2008) defendem que uma compreensão mais ampla do SCG como um pacote pode facilitar o desenvolvimento de uma melhor teoria sobre como projetar uma variedade de controles para apoiar objetivos organizacionais, controlar atividades e impulsionar o desempenho.

Diferentes pesquisas observaram aspectos do pacote de SCG proposto por Malmi e Brown (2008) em variados contextos organizacionais. Beuren, Santos e Theiss (2018) desenvolveram um estudo com gestores de incubadoras no qual puderam concluir que há maior formalização do controle de planejamento e cultural, diferente do observado em relação aos controles administrativos cibernéticos. A pesquisa desenvolvida por Theiss e Beuren (2020), comprovou o efeito direto na relação entre a aplicação de recursos por provedores de *funding* (financiamento) e as variáveis de desenho do SCG (controles de planejamento, cibernético, administrativo e cultural). Vaz e Espejo (2020) em pesquisa que analisou a percepção de líderes e liderados de uma instituição de pesquisa brasileira sobre confiança, conseguiram identificar quase todos os elementos do pacote SCG, além do fato de que a estrutura da instituição pesquisada dificulta a percepção do SCG como facilitador da confiança entre líderes e liderados.

Assim como em qualquer contexto, as organizações que atuam no ramo cooperativista precisam se atentar ao processo de gestão, adotando ferramentas que possibilitem condições de competitividade e manutenção no mercado. O adequado controle propicia condições para que as organizações consigam melhorar seu desempenho e permanecer no mercado. Portanto, os modelos gerenciais fazem parte desse controle necessário ao contexto organizacional, e consequentemente da área da contabilidade gerencial (SOUSA; HORA; JESUS, 2021).

Ademais, pontua-se a relevância das cooperativas de crédito para o meio no qual estão inseridas e para a sociedade em geral. Para Jacques e Gonçalves (2016) as cooperativas de crédito assumem um papel importante na sociedade, mesmo em municípios que são desprovidos de crédito bancário, visto que elas surgem como uma solução alternativa no fornecimento de crédito, ainda com características distintas dos bancos. Na mesma linha, Maia

et al. (2016) apresentam que o desenvolvimento de uma região ou município é afetado pela disponibilidade de crédito necessária para impulsionar as atividades econômicas, por isso, as cooperativas de crédito têm uma forte relação com a sua comunidade, buscando sempre o crescimento e aplicando os recursos captados. Esses benefícios e possibilidades alinhados a uma gestão apropriada, podem gerar parcerias vantajosas para os associados e para as regiões nas quais as cooperativas atuam.

Dada a relevância do SCG para as organizações, a pesquisa tem por objetivo analisar a percepção de gestores de uma cooperativa de crédito acerca das práticas relacionadas aos elementos do Sistema de Controle Gerencial (SCG) proposto no modelo de Malmi e Brown (2008). Nesse sentido, os gestores analisaram aspectos relacionados aos controles de planejamento, cibernético, de recompensa e compensação, administrativo e cultural, considerando o instrumento validado na pesquisa de Vaz e Espejo (2020).

Essa pesquisa se justifica por suas contribuições de natureza teórica, acrescentando aos estudos que abordam acerca dos SCG, bem como àqueles que analisam organizações do ramo cooperativista, ainda pouco explorado, propiciando novas oportunidades de pesquisa. Em relação às questões da prática gerencial, pontua-se que os SCG são importantes ao auxiliar a contabilidade das organizações na busca por um gerenciamento eficiente e eficaz. As empresas que adotam um sistema de controle gerencial junto às suas estratégias de negócios podem gerar oportunidades de se destacarem frente às concorrentes, com boas chances de competitividade no mercado no qual atuam (PANOSSO *et al.*, 2017). Os autores ainda colocam que se as empresas trabalharem adequadamente as ferramentas do SCG poderão obter e sustentar vantagens competitivas, com uma tomada de decisão oportuna e segura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Cooperativismo de Crédito no Brasil

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo é uma filosofia que busca o equilíbrio para que todos os envolvidos tenham acesso às melhores oportunidades, com união entre desenvolvimento econômico e social, produtividade e sustentabilidade e o individual e o coletivo. Nesse sentido, o cooperativismo é importante para a sociedade, pela aplicação de recursos privados e por assumir os consequentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve (JACQUES; GONÇALVES, 2016). Para os autores, as cooperativas são fundamentais para o desenvolvimento local, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas organizacionais, que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda.

Historicamente, o cooperativismo iniciou-se em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, interior da Inglaterra (OCB, 2022a). Um grupo de 28 trabalhadores de uniram para montar seu próprio armazém, com a proposta de comprar alimentos em grande quantidade para conseguir preços melhores. Então surgiu a primeira cooperativa moderna a “Sociedade dos Probos de Rochdale”, marcada por valores e princípios morais, que são até os dias atuais, a base do cooperativismo (OCB, 2022a). No Brasil, o cooperativismo teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, sendo o alvo produtos agrícolas (OCB, 2022a). Em 1902, foi fundada, em Nova Petrópolis (RS), a Sicredi Pioneira, a primeira cooperativa de crédito, que continua até hoje suas atividades (OCB, 2022a).

Para melhor direcionar o funcionamento das cooperativas, são estabelecidos sete princípios, como exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios do Cooperativismo

Princípio	Descrição
Adesão voluntária e livre	São abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro.
Gestão democrática	Controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões.
Participação econômica dos membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital da organização.
Autonomia e independência	São organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso.
Educação, formação e informação	Promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes.
Intercooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados.
Interesse pela comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2022b)

Pondera-se que os princípios descritos no Quadro 1, aplicam-se a todos os segmentos cooperativistas, independente da atividade exercida. Até o ano de 2019, as atividades cooperativas no Brasil eram segregadas considerando-se treze ramos distintivos (OCB, 2022c). Em 2020, essa estrutura foi modificada para melhor atender a realidade das cooperativas, de forma que agora são considerados apenas sete ramos: Agropecuário; Crédito; Transporte; Trabalho, Produção de Bens e Serviços; Saúde; Consumo; Infraestrutura (OCB, 2022c).

Dentre os diferentes ramos do cooperativismo está o das cooperativas de crédito. Essas entidades podem ser caracterizadas como instituições alternativas no fornecimento de crédito, serviços relacionados a operações de pagamento e recebimento, concessão de cheques e cartões, captação de depósitos a prazo e à vista, dentre outras atividades previstas pela legislação (BITTENCOURT *et al.*, 2017). Os principais objetivos das cooperativas de crédito são apoiar e fortalecer a economia de seus sócios, desenvolver a região onde atua, gerar emprego e renda, oferecer crédito rápido com taxas de juros e tarifas inferiores àquelas praticadas no mercado, estimular a poupança dos seus sócios, fornecer benefícios sociais, educativos, promover segurança financeira e a cobertura emergencial a seus cooperados (SANTOS; COSTA, 2021).

Em linhas gerais, Jacques e Gonçalves (2016) pontuam que as cooperativas de crédito, assumem os riscos de suas aplicações em prol da comunidade, o que permite o desenvolvimento local por meio da formação de poupança e do microcrédito disponibilizado aos empreendimentos locais, o que geralmente não é observado nos bancos. Diante disso, as cooperativas de crédito são relevantes e atuam como incremento econômico de regiões estagnadas, gerando inclusão financeira para uma parte da população de menor poder aquisitivo, além de emprego e renda, o que auxilia na redução da pobreza e contribui para o aumento da eficiência do Sistema Financeiro Nacional (JACQUES; GONÇALVES, 2016). Percebe-se que o cooperativismo propicia condições para obtenção de vantagens para seus associados e para toda a sociedade na qual está inserido, tornando necessário que instituições alternativas no fornecimento de crédito, adotem mecanismos de controle que lhes permitam decisões acertadas. Por isso, a gestão deve estar alinhada no SCG.

2.2 Sistema de Controle Gerencial

A Contabilidade Gerencial pode ser vista como uma forma de controle e gestão que possibilita a otimização dos resultados pretendidos pelas empresas em geral (OLIVEIRA;

BOENTE, 2012). Nesse sentido, fornece informações financeiras e não financeiras que são de suma importância para o processo decisório, alocação de recursos, monitoramento avaliação e recompensa por desempenho (ATKINSON *et al.*, 2015).

No contexto da Contabilidade Gerencial compreende-se que o SCG tem o objetivo de coordenar os trabalhos dos gestores, identificar os processos e controles adequados, bem como oferecer uma visão ampla do comportamento humano e do equilíbrio das tensões dinâmicas para alcançar os objetivos desejados pela organização (DALL'ASTA; ORO; FISCHER, 2017). Os autores ainda expõem que para uma organização melhorar o seu desempenho e se manter com vantagem competitiva dos concorrentes, é essencial que o SCG consiga equilibrar as funções de controle e inovação. Contudo, é necessário considerar que o SCG pode ser influenciados por tensões dinâmicas geradas nos fatores internos e externos das organizações, que podem demandar atenção e cuidados.

Conforme Malmi e Brown (2008), o reconhecimento do SCG na forma de pacote acaba por contribuir com o planejamento de controles que buscam sustentar os objetivos e atividades das organizações, na busca por alavancar seu desempenho. Na perspectiva de Malmi e Brown (2008), o SCG compreende controles de planejamento, cibernético, de recompensa e compensação, administrativo e cultural, cujos conceitos e componentes são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceituação dos elementos do pacote dos SCG de Malmi e Brown (2008)

Elementos	Conceituação	Componentes
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos das áreas funcionais da organização, orientando esforço e comportamento; Padrões a serem alcançados em relação às metas; Objetivos alinhados em todas as áreas funcionais da organização. 	Planejamento de metas e ações para o curto prazo, com foco tático. Planejamento de alcance de metas e ações de médio e longo prazo, com foco estratégico.
Cibernético	<ul style="list-style-type: none"> Medidas que permitem a quantificação de um fenômeno subjacente, atividade ou sistema; Padrões de desempenho ou metas a serem cumpridas; Processo de <i>feedback</i> que permite a comparação dos resultados das atividades com o padrão estabelecido. 	Orçamentos, Medidas financeiras, Medidas não financeiras, Medidas híbridas (contêm tanto medidas financeiras como não financeiras).
Recompensa e compensação	<ul style="list-style-type: none"> Motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos e grupos com recompensas, controlando a direção, duração e intensidade do esforço. 	Estipular recompensas e/ou compensações para a realização de metas.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Organização de indivíduos (projeto de organização e estrutura); Monitoramento do comportamento e dos responsáveis pelo monitoramento (governança); Especificação dos comportamentos/tarefas que devem ser executadas ou não realizadas (políticas e procedimentos). 	Desenho da estrutura organizacional, estrutura de governança da empresa, políticas e procedimentos.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> Valores, crenças e normas sociais que influenciam o comportamento dos funcionários. 	Controles baseados em valor, controles dos grupos e símbolos.

Fonte: Retirado da pesquisa de Beuren, Santos e Theiss (2018, p. 22)

O pacote de Malmi e Brown (2008) parte da ideia de que o controle diz respeito ao comportamento dos gestores com os funcionários, buscando o alinhamento com os objetivos e estratégias organizacionais. Um dos focos é direcionar o SCG para produzir os resultados desejados de forma a apoiar os objetivos organizacionais, controlar as atividades e impulsionar o desempenho organizacional (MALMI; BROWN, 2008). Ainda de acordo com os autores, é importante estudar os SCG como um pacote, pois eles não operam isoladamente, além de poder facilitar o desenvolvimento de uma teoria sobre como criar controles que auxiliam os objetivos, as atividades e o desempenho da organização.

Pode-se observar que os pacotes de SCG são utilizados pelas organizações em diferentes contextos. Foi possível identificar a utilização dos pacotes de SCG, propostos por Malmi e Brown (2008), no contexto da “99 Tecnologia Ltda”, analisada na pesquisa de Avelar *et al.* (2020). Os resultados obtidos demonstram que a organização utilizou amplamente ferramentas de todos os pacotes de SCG descritos por Malmi e Brown (2008). Observou-se, ainda, uma forte inter-relação entre as ferramentas dos diferentes pacotes, em especial, aqueles dos controles cibernéticos, de prêmios e compensação, e administrativos.

Theiss e Beuren (2020) também adotaram o pacote de Malmi e Brown (2008) ao analisar o uso do SCG na aplicação de recursos por provedores de *funding* (financiamento). O estudo mostrou que essa aplicação está diretamente relacionada com as variáveis de desenho do SCG (controles de planejamento, cibernético, administrativo e cultural), já o efeito direto na relação com o uso do SCG foi constatado apenas para o sistema de limites. Percebeu-se ainda relações mais fortes do uso do SCG com controles de planejamento e cultural, enquanto os controles cibernético e administrativo não apresentaram mediação com todas as variáveis.

A pesquisa de Vaz e Espejo (2020) buscou analisar a percepção de líderes e liderados de uma instituição de pesquisa brasileira sobre a confiança no SCG. Por meio das análises realizadas pelas autoras foi possível identificar quase todos os elementos do pacote do SCG nas respostas, mas nem todos os itens foram percebidos por gestores e subordinados. Além disso, percebeu-se que a estrutura da empresa dificulta a percepção do SCG como facilitador da construção da confiança entre os líderes e liderados. Todavia, a pesquisa constatou que os elementos de transparência, comprometimento com resultados e bom relacionamento interpessoal foram percebidos como importantes no contexto organizacional.

Em linhas gerais, pontua-se que a utilização de pacotes de SCG possibilita a redução dos impactos que não podem ser previstos pela empresa, como as alterações da demanda de produtos e serviços, desalinhamento da força de trabalho em relação as estratégias propostas, queda de produtividade e falta de integração (VAZ, 2017). Diante do exposto, pode-se perceber que o uso do pacote do SCG se faz valioso nos processos das organizações, de maneira a ajudar alavancar o desenvolvimento e os objetivos das mesmas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

No que tange seu objetivo, este estudo pode ser classificado como exploratório. A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses aprimorando ideias ou descobertas (GIL, 2008). No que diz respeito à abordagem do tema, o estudo é considerado quantitativo. Nesse sentido, a pesquisa utilizou de estatística descritiva, com o objetivo de descrever os resultados obtidos mediante os dados coletados. A análise descritiva busca investigar características de um fenômeno, usando técnicas de estatística como cálculo percentual, média, desvio-padrão, análise de regressão entre outras, para analisar os dados fornecendo suporte às implicações do pesquisador (BEUREN, 2006).

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário *online*, desenvolvido na plataforma *Google Forms*. Os questionários foram encaminhados para os *e-mails* de gestores e assessores que atuam em onze pontos de atendimento do SICOOB-Credipontal localizados nos municípios de Canápolis, Capinópolis, Gurinhatã, Ipiacu, Ituiutaba, Monte Alegre de Minas, Santa Vitória e Uberlândia, localizados no estado de Minas Gerais. Destaca-se que o município de Ituiutaba possui quatro pontos de atendimento e é o município no qual as atividades do SICOOB-Credipontal tiveram início no ano de 1989. Além disso, foram encaminhados questionários via *WhatsApp* considerando critério de acessibilidade da pesquisadora que trabalha em um dos pontos de atendimento. A coleta de dados correu entre os meses de outubro e dezembro de 2022. Nesse período foram obtidas 26 respostas válidas. Que representa 32% de retorno, considerando que foram enviados convites para participação na pesquisa para 81 pessoas que ocupam cargo de gestão.

O questionário foi segregado em dois blocos. O primeiro bloco foi direcionado à caracterização dos respondentes e o segundo bloco compreendeu assertivas para identificação da percepção dos respondentes acerca dos elementos dos SCG propostos no modelo de Malmi e Brown (2008) - planejamento, cibernético, recompensa e compensação, administrativo e cultural. A formulação das assertivas do segundo bloco foi realizada com base na pesquisa de Vaz e Espejo (2020). A mensuração se deu por meio de escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, diferente do estudo de base que considerou uma escala de dez pontos. Além das assertivas propostas, o questionário apresentou termo de esclarecimento e autorização dos respondentes para a utilização dos dados no desenvolvimento de artigos científicos, garantindo-lhes o anonimato.

Após o término da coleta de dados, o material obtido foi tabulado no *Microsoft Excel* e posteriormente analisados, por meio de estatística descritiva, para conclusão e obtenção dos resultados. Martins e Théophilo (2009) apresentam que a estatística descritiva é importante para uma melhor compreensão do comportamento da variável expressa no conjunto de dados sob análise, por meio de gráficos, tabelas e cálculo de medidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

No primeiro momento, apresenta-se as informações relacionadas ao perfil dos respondentes, compreendendo aspectos como gênero, faixa etária, nível de escolaridade e o cargo ocupado, como disposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes

Gênero			
Feminino	58%	Masculino	42%
Faixa Etária			
Menos de 30 anos	19%	40 a 44 anos	23%
30 a 34 anos	19%	45 a 49 anos	8%
35 a 39 anos	19%	Acima de 49 anos	12%
Nível de Escolaridade		Cargo ocupado na cooperativa	
Graduação	38%	Diretor	4%
Especialização	58%	Gerente	39%
Doutorado	4%	Assessor	54%
		Agente de CI	4%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao gênero dos respondentes, observa-se que 58% são do gênero feminino, nesse total 33% ocupam o cargo de gerente e 67% são assessoras de funções relacionadas a gestão. Já os respondentes do gênero masculino representam 42%, dos quais 55% ocupam cargos de gerência, 36% cargo de assessores e 9% cargo na diretoria. Verifica-se que 19% dos respondentes têm menos de 30 anos, 61% estão enquadrados no intervalo de idade que compreende 30 e 44 anos e apenas 20% têm acima de 45 anos. No que se refere ao nível de escolaridade, 58%, ou seja, a maioria possui especialização, 38% graduação e apenas 4% dos respondentes possuem doutorado.

Em relação ao cargo ocupado na cooperativa, 54% são Assessores, 39% atuam como Gerentes, 4% ocupam o cargo de Diretor e outros 4% Agente de Controles Internos. Pondera-se que os assessores estão relacionados a gestão de pessoas de seus setores, bem como, a gestão de contas dos associados. Destaca-se que o respondente que ocupa o cargo de Diretor, na área de Inovações e Riscos, possui Doutorado em Ciências Empresariais e Sociais além de atuar como palestrante, empresário e consultor empresarial, o que denota que sua experiência e conhecimentos relacionados a gestão é de suma importância na contribuição desta pesquisa. Adicionalmente, verificou-se que os respondedores têm em média oito anos trabalhados na cooperativa, sendo que no cargo atual a média é em torno de quatro anos de atuação.

4.2 Análise do Sistema de Controle Gerencial

Após a verificação das características dos respondentes, procedeu-se então com a observação quanto aos elementos do SCG propostos no modelo de Malmi e Brown (2008) - planejamento, cibernético, recompensa e compensação, administrativo e cultural.

Tabela 2 – Sistema de Controle Gerencial: Planejamento

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de longo prazo da empresa.	4 %	15 %	4 %	46 %	31 %
Tenho conhecimento da existência de um plano escrito de ação de curto prazo da minha área de trabalho.	0 %	23 %	12 %	38 %	27 %
Tenho conhecimento de como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos).	4 %	12 %	15 %	46 %	23%
Considero que a divulgação dos planos de curto e longo prazo é transparente.	4%	8%	35%	35%	19%
Considero que os canais de transmissão desses planos são adequados.	4%	19%	31%	27%	19%
Sou encorajado a compartilhar informações.	0%	8%	19%	42%	31%
Em minha empresa, assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial.	0%	0%	23%	35%	42%
Tenho abertura para sugerir aos meus superiores mudanças nos planos de curto e longo prazo da empresa.	0%	8%	27%	23%	42%
Considero que os planos de curto e longo prazo estabelecem fronteiras adequadas de atuação.	0%	4%	35%	35%	27%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos planos de curto e longo prazo da empresa.	4%	8%	35%	38%	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como pode-se observar, a Tabela 2 apresenta a percepção dos respondentes em relação ao elemento planejamento do SCG. Nota-se que 77% dos respondentes concordaram que possuem ciência do plano de ação de longo apresentado pela cooperativa, 19% discordaram, dentre eles, 3 respondentes estão no cargo de gerência e 4 são assessores. Ainda, 65% consideram ter ciência em relação aos planos de curto prazo da cooperativa. Apesar de 65% dos funcionários sentirem liberdade em propor mudanças no plano, nota-se que apenas 53% conseguem identificar facilmente os benefícios e falhas dos planos de curto e longo prazo da cooperativa.

Destaca-se, que 77% dos respondentes concordam que os assuntos sensíveis são tratados de forma confidencial. Apesar disso, chama atenção que em média 24% dos respondentes desconheçam sobre o assunto tratado, sendo que desse total 4 respondentes ocupando cargos de gerência e 6 ocupam o cargo de assessor. Isso pode ser um aspecto preocupante para a cooperativa, valendo-se de pessoas que estão em cargos de gestão. Malmi e Brown (2008) defendem que o planejamento pode permitir a coordenação de todas as áreas funcionais de uma organização, controlando assim as atividades de grupos ou pessoas para que estejam alinhados com os resultados organizacionais desejados.

Em sequência, a Tabela 3 evidencia acerca dos Controles Cibernéticos.

Tabela 3 – Sistema de Controle Gerencial: Controle Cibernéticos

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento amplo sobre o processo de elaboração do orçamento de minha área.	4%	31%	27%	19%	19%
Em minha área existem métricas para o caso de não cumprimento das metas orçamentárias.	4%	12%	31%	31%	23%
Em minha área existem controles financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	4%	23%	23%	31%	19%
Em minha área existem controles não financeiros para estabelecer padrões de desempenho dos funcionários.	4%	12%	31%	42%	12%
Considero que a divulgação do orçamento e dos indicadores de desempenho é transparente.	8%	12%	27%	31%	23%
Considero que os canais de transmissão do orçamento e dos indicadores de desempenho são adequados.	8%	8%	23%	46%	15%
Sou encorajado a admitir meus erros.	0%	0%	15%	50%	35%
Tenho abertura para sugerir aos meus superiores mudanças nos indicadores de desempenho.	0%	8%	19%	38%	35%
Tenho abertura para sugerir aos meus superiores mudanças no orçamento da minha área.	0%	15%	27%	31%	27%
Considero que o orçamento é adequado.	0%	12%	50%	23%	15%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho e do orçamento.	0%	8%	50%	27%	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os dados da Tabela 3 indicam que 38% dos respondentes têm conhecimento sobre o processo de elaboração do orçamento, enquanto 27% se manifestaram neutros e 35%

discordaram. Em relação à adequação do orçamento, 61% dos respondentes concordam de alguma forma, enquanto 23% se posicionaram de forma neutra, 16% discordaram. Então pode-se sugerir que o orçamento não está disponível em todas as áreas e que nem todos, possuem acesso a sua elaboração e execução, o que leva a abstenção de opinião em relação à sua adequação. Semelhante ao encontrado nesta pesquisa, o trabalho de Vaz e Espejo (2020), observou que o orçamento não está à disposição de todos, ou ainda que os respondentes não têm conhecimento por sua função não depender diretamente disso.

Além disso, 73% dos respondentes sentem abertura para sugerir mudanças e adequações aos superiores, bem como o fato de 85% se considerarem encorajados a admitirem seus erros, ou seja, se sentem abertos a reconhecerem suas falhas. Vale salientar que 50% dos colaboradores permaneceram neutros, 27% concordam e 15% concordam totalmente em relação a identificação dos benefícios e falhas dos indicadores de desempenho e do orçamento.

A Tabela 4 indica os resultados obtidos em relação aos Sistemas de Controles de Recompensa e Compensações.

Tabela 4 – Sistema de Controle Gerencial: Recompensas e Compensações

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento sobre o processo e quem são os responsáveis pelo monitoramento e compensação do desempenho dos funcionários.	8%	12%	12%	31%	38%
Considero que a divulgação do processo de monitoramento e compensação dos funcionários é transparente.	8%	15%	27%	31%	19%
Considero que os canais de transmissão do processo de monitoramento e compensação dos funcionários são adequados.	0%	15%	27%	42%	15%
Tenho abertura para sugerir aos meus superiores mudanças no processo de monitoramento e compensação dos funcionários.	0%	19%	27%	35%	19%
Considero que os planos de recompensa são consistentes.	0%	15%	31%	35%	19%
Considero que os planos de compensação são consistentes.	0%	15%	27%	31%	27%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação do processo de monitoramento e compensação dos funcionários.	0%	12%	38%	42%	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A respeito dos dados apresentados na Tabela 4 acerca do Sistema de Recompensas e Compensações, pode-se observar que 69% reconhecem o processo e os responsáveis pelo monitoramento e compensação do desempenho dos funcionários, 54% sentem liberdade em transmitir opinião aos superiores e 57% acreditam que o processo de transmissão é adequado, enquanto 19% concordam totalmente e 31% concordam que os canais de transmissão são transparentes. Isso se deve pelo perfil da organização, que preza pela participação e empenho de seus colaboradores sendo que a maioria se sente engajada com a instituição. Oposto ao observado neste trabalho, Vaz e Espejo (2020), encontraram que os respondentes não possuem

liberdade para sugerir mudanças, além de indicarem que o processo é bem rígido, e acreditarem que os planos de recompensa e compensação da organização não são consistentes.

A Tabela 5 contempla as informações coletadas referentes aos Sistemas de Controles Administrativos.

Tabela 5 – Sistema de Controle Gerencial: Controle Administrativo

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Em minha empresa, há um organograma formal com a descrição de atividades, cargos e funções.	4%	8%	19%	27%	42%
Em minha empresa, as linhas de autoridade são seguidas à risca.	4%	8%	15%	42%	31%
Em minha empresa, há políticas e procedimentos formalizados que descrevem o que deve ser feito na organização.	4%	8%	12%	38%	38%
Considero que a divulgação do organograma e das políticas e procedimentos é transparente.	0%	8%	19%	50%	23%
Considero que os canais de transmissão do organograma e das políticas e procedimentos são adequados.	0%	12%	19%	54%	15%
Sou encorajado a falar a verdade.	0%	8%	8%	42	42%
Sou encorajado a incentivar boas ações.	0%	4%	8%	38	50%
Considero que a delegação das tarefas é apropriada aos cargos.	0%	19%	19%	42%	19%
Tenho abertura para sugerir aos meus superiores mudanças nas políticas e procedimentos da empresa.	0%	8%	35%	27%	31%
A empresa incentiva que os funcionários tenham liberdade para tomar suas próprias decisões.	4%	15%	19%	38%	23%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação das políticas e procedimentos da empresa.	4%	12%	12%	35%	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação aos controles administrativos, é pertinente destacar que 69% dos respondedores reconhecem um organograma formal com descrição de cargos e funções. Além disso, 73% compreendem que os procedimentos são transparentes e 69% consideram os canais de transmissão adequados. No que tange a adequação da delegação e tarefas aos cargos 42% concordaram e 19% concordaram totalmente. Destaca-se também que 73% dos respondentes notam um organograma formal de atividades e que as linhas de autoridades são seguidas à risca. Na mesma linha do observado pela presente pesquisa, o estudo feito por Vaz e Espejo (2020), identificou em relação aos controles administrativos que, tanto os gestores quanto os colaboradores, percebem que na cooperativa há um organograma formal de atividades e que as linhas de autoridades são seguidas à risca.

Salienta-se ainda que apenas 4% dos respondedores não se sentem encorajados a incentivar boas ações, e 8% não se sentem estimulados a falarem a verdade. Acredita-se que este é um ponto promissor para a cooperativa que vai ao encontro com o trabalho em equipe, ética e a satisfação no trabalho.

Por fim, a Tabela 6 revela o entendimento dos respondentes acerca dos Sistemas de Controles Culturais.

Tabela 6 – Sistema de Controle Gerencial: Controle Cultural

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho conhecimento dos valores, normas e crenças que a empresa compartilha com seus gerentes e funcionários.	0%	4%	15%	35%	46%
Os valores pessoais dos funcionários influenciam os valores que a própria empresa dissemina.	0%	4%	35%	38%	23%
Há uma declaração por escrito da visão e missão da empresa.	0%	4%	15%	27%	54%
Há um código de conduta escrito para todos os funcionários.	0%	4%	15%	27%	54%
O código de conduta também define as ações inaceitáveis.	4%	4%	19%	27%	46%
A empresa incentiva a participação dos funcionários em atividades sociais.	0%	4%	19%	27%	50%
O processo de treinamento de novos funcionários se estende a acompanhar a adaptação deste novo membro algum tempo após sua contratação.	4%	4%	23%	38%	31%
O processo de seleção de funcionários leva em conta a capacidade de adaptação do novo membro.	4%	4%	27%	35%	31%
Acredito que os valores, crenças e normas da empresa acabam tendo reflexo na vida pessoal dos funcionários.	0%	4%	19%	38%	38%
Considero que a divulgação dos valores, crenças e normas é transparente.	0%	4%	23%	38%	35%
Considero que os canais para transmissão dos valores, crenças e normas são adequados.	0%	41%	15%	50%	31%
Acredito que recebo feedbacks construtivos.	12%	15%	15%	38%	19%
Tenho abertura para sugerir aos meus superiores mudanças nos valores, crenças e normas da empresa.	4%	8%	38%	23%	27%
O processo de seleção e treinamento dos funcionários leva em conta as habilidades de cada um.	4%	12%	19%	42%	23%
A empresa incentiva que os funcionários desenvolvam novas habilidades.	0%	8%	19%	38%	35%
Consigo identificar facilmente os benefícios e as falhas na elaboração e divulgação dos valores, crenças e normas da empresa.	0%	4%	38%	35%	23%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme indicado na Tabela 6, verificou-se que 81% dos respondentes têm conhecimento dos valores, normas e crenças da cooperativa. Seguindo, 81% têm ciência de uma declaração por escrito da visão e missão da mesma, o mesmo percentual observado em relação àqueles que concordaram sobre saber da existência de um código de conduta. Ao mesmo tempo em que 73% estão cientes das ações inaceitáveis que ele traz. Como consequência, 73% dos

respondentes consideram os meios de divulgação dos valores, crenças e normas adequados e transparentes. Entretanto, apenas 50% dos colaboradores sentem liberdade para sugerir mudanças em tais valores e crenças. Beuren, Santos e Theiss (2018), concluíram, ao analisar empresas incubadas, que no dos Sistemas de Controles Culturais, se sobressaem os valores, crenças e normas que esses influenciam o comportamento da força de trabalho, da mesma forma que os achados deste estudo.

Ressalta-se também, o incentivo da participação dos funcionários em atividades sociais, onde 50% concordam totalmente, 27% concordam com a afirmação. Além disso, 73% concordam que a cooperativa incentiva o desenvolvimento de novas habilidades. Porém, 23% das pessoas concordam totalmente, 38% concordam que o processo de seleção e treinamento leva em conta as particularidades de cada indivíduo. Em linhas gerais, entende-se que a cooperativa capta o interesse de seus funcionários e dá o suporte necessário para a adaptação dos mesmos, para que estejam satisfeitos em seus locais de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a percepção de gestores de uma cooperativa de crédito acerca das práticas relacionadas aos elementos do Sistema de Controle Gerencial (SCG) proposto no modelo de Malmi e Brown (2008), que compreende a observação dos controles de planejamento, cibernético, de recompensa e compensação, administrativo e cultural.

Os resultados da pesquisa demonstraram que, no geral, os gestores e assessores que participaram da pesquisa, consideram participar e compreender diferentes procedimentos da cooperativa, além de conhecerem valores, normas e crenças praticados. Em relação aos aspectos de Planejamento do SCG, observou-se a ciência de ações de curto e longo prazo, com liberdade para participação nos planos da cooperativa. A análise em relação ao controle Cibernético, notou-se que nem todos tem acesso às informações relacionados ao orçamento, embora haja a consideração de que o mesmo é elaborado de forma adequada. Destacou-se também a percepção em relação a liberdade para proposição de mudanças. O mesmo foi observado na consideração da Recompensa e Compensação, onde observou-se a concordância em relação à liberdade em transmitir opinião aos superiores. Além disso, os gestores reconhecem o processo e os responsáveis pelo monitoramento e compensação dos colaboradores.

Em relação ao controle Administrativo, verificou-se que os respondentes têm ciência de um organograma formal com descrição de cargos e funções, e consideram adequado e transparente. Além disso, sentem que são encorajados pela organização a praticarem boas ações e falarem a verdade. No que concerne o controle Cultural, constata-se que se sobressaem os valores, crenças e normas e que os mesmos influenciam fortemente na vida pessoal dos funcionários. Ressalta-se também que a instituição tem forte influência na participação dos funcionários em atividades sociais e para que eles desenvolvam novas habilidades.

Em linhas gerais, conclui-se que os participantes da pesquisa sentem que podem contribuir para o desenvolvimento da cooperativa, conhecendo os principais controles e práticas adotados. Nesse sentido, pondera-se que a organização utiliza o planejamento e prioriza os controles mais informais, como, dar prioridade para trazer indivíduos que possuem valores particulares que combinam com os da instituição (BEUREN; SANTOS; THEISS, 2018), reforçando o propósito cooperativista. Além disso, percebe-se que a visão, missão e regras de conduta da cooperativa são compartilhadas e conhecidas pelos funcionários da mesma.

Os resultados encontrados pela presente pesquisa fornecem suporte para pesquisadores que abordam sobre os controles gerenciais, especialmente, os de planejamento, cibernético, administrativo, cultural e de recompensa e compensação. O desfecho encontrado confirma o que já foi exposto na pesquisa de Vaz e Espejo (2020), onde os elementos de transparência,

comprometimento com resultados e bom relacionamento interpessoal foram percebidos como importantes. Ademais, a pesquisa contribui ao trazer um novo contexto de observação, ou seja, o das cooperativas, ainda pouco explorado em relação aos aspectos que compreendem o SCG.

Para prática, a pesquisa colabora ao mostrar a importância do SCG em um ambiente como os das cooperativas de crédito que se mostram relevantes nos âmbitos social e econômico. Além disso, evidencia fatores que podem impulsionar discussões dentro dos pontos de atendimento da cooperativa estudada. Por meio dos resultados, os gestores podem concentrar atenção em pontos que demandam maior esforço, considerando, por exemplo, oferecer condições para participações ainda mais ativa na gestão da cooperativa, o que pode auxiliar no crescimento e na obtenção de melhores desempenhos individuais e para a organização como um todo.

Apesar das contribuições, a pesquisa possui limitações. Pondera-se a dificuldade na obtenção de respostas junto aos gestores das cooperativas, algo que dificulta a generalização dos resultados devido ao baixo percentual de retorno, além do fato de que as respostas obtidas apenas consideram a percepção dos respondentes da pesquisa. Recomenda-se que pesquisas futuras possam expandir a coleta de dados de modo a considerar cooperativas de todas as regiões brasileiras ou considerar empresas de grande porte com vasto número de funcionários. Ademais, recomenda-se a utilização de outras técnicas de pesquisa para que se consiga obter maior profundidade de análise em relação as informações apuradas. Outras pesquisas podem ainda trabalhar diferentes aspectos do SCG, com adoção de outros pacotes, além de trabalhar, por exemplo, a comparação entre percepções de gestores de cooperativas e aqueles que atuam em outros tipos de organizações privadas, a fim de gerar ampliar a discussão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial: informações para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

AVELAR, Ewerton Alex; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; FERREIRA, Gabriela Maria Couto; SILVA, Beatriz Najela Ekaterina Ribeiro da. O papel da gestão por algoritmos como suporte para os sistemas de controle gerencial na economia compartilhada: um estudo sobre a percepção dos motoristas de empresas do transporte por aplicativo no contexto brasileiro. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 16, e182036, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/182036>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei; THEISS, Viviane. Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 2, p. 19-30, 2018. Disponível em: <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BITTENCOURT, Wanderson Rocha; BRESSAN, Valéria Gama Fully; GOULART, Clayton Peixoto; BRESSAN, Aureliano Angel; COSTA, Davi Rogério de Moura; LAMOUNIER, Wagner Moura. Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, Edição Especial, p. 22-40, 2017.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/S7JVZW86kqd5znpMpyF5Dg/?format=html>. Acesso em: 20 jun. 2022.

CHENHALL, Robert H. **Theorizing contingencies in management control systems research**. Handbooks of management accounting research, v. 1, p. 163-205, 2006.

DALL'ASTA, Michel André; ORO, Ieda Margarete; FISCHER, Augusto. Relações entre tensão dinâmica, sistemas de controle gerencial e fatores controláveis na obtenção de vantagem competitiva: o caso de uma cooperativa de crédito brasileira. *In*: Enanpad, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjMxMjQ=. Acesso em: 16 jul. 2022.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000432?casa_token=FmcX2Jacu_YAAAAA:3iLwrYQYGqZrJsjb4rfzLWk4qvCv97i0YqOpOVc-7czFaYdeLeiqM4pCWmQAnfy0uXWcuZFsFFM. Acesso em: 20 jun. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUSTINA, Kelly Arent Della; GASPARETTO, Valdirene; LUNKES, Rogério João. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Capital Científico**, v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/288229341.pdf>. Acesso em: 04 de out. 2022.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flavio de Oliveira. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 25, p. 489-509, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/M8BYFxtzZBpg8Bj6qKvTB7C/?format=html>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MAIA, Saulo Cardoso; BISPO, Oscar Neto de Almeida; BARROS, Leandro Eduardo Vieira; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Organizações financeiras e desenvolvimento regional: as diferenças entre bancos e cooperativas de crédito. *In*: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2016, Maceio. **Anais...** Maceio: SOBER, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/oscar-bispo-2/publication/318552392_organizacoes_financeiras_e_desenvolvimento_regional_as_diferencas_entre_bancos_e_cooperativas_de_credito/links/597005984585158a48ff8ce7/organizacoes-financeiras-e-desenvolvimento-regional-as-diferencas-entre-bancos-e-cooperativas-de-credito. Acesso em: 16 jul. 2022.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n.4, p. 287-300, 2008. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401?casa_token=xIAwwaAnRw8AAAAA:Qdmmt0VWpqqyJCbwxu3fpGc2NDpS7AKg-mt7AIKiyPKIfmQAJa5X28oVQajTisARX7KjE-IWmKc. Acesso em: 20 jun. 2022.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Elayne Karinna Figueiredo de; BOENTE, Diego Rodrigues. Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 199-212, 2012. Disponível em:

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2879>. Acesso em: 24 jul. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). História do cooperativismo. 2022a. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Sete princípios do cooperativismo. 2022b. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Ramos do cooperativismo. 2022c. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/ramos>. Acesso em: 20 jun. 2022.

PANOSSO, Alceu; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ESPEJO, Marcia Maria dos Santos; ABBAS, Katia. Influência das ferramentas de controle gerencial no desempenho: estudo empírico em empresas industriais paranaenses. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 36, n. 2, p. 01-17, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/33462/pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SANTOS, Lais Alves; COSTA, Simone Teles da Silva. A importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico da região. **Revista Getec – Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 10, n. 25, p. 63-82, 2021. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2359/1454>. Acesso em: 16 jul. 2022.

SIMONS, Robert. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 8-88, 1995.

SOUSA, Daniel Carneiro de; HORA; Gleydson Vieira da; JESUS, Klebio de. **Modelos gerenciais: modelo de Ferreira & Otley e modelo de Malmi & Brown**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação), Universidade Estadual de Goiás, Posse, 2021.

SOUZA, Alzira Silva de. **Cooperativismo de Crédito: realidades e perspectivas**. Copyright, Rio de Janeiro, 1992.

THEISS, Viviane; BEUREN, Ilse Maria. Reflexos da Aplicação de Funding no Desenho e Uso do Sistema de Controle Gerencial. **Revista contabilidade, gestão e governança**, v. 23, n. 2, p. 218-234, 2020. Disponível em:

https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2226/PDF_Pt. Acesso em: 16 out. 2022.

VAZ, Patricia Villa Costa. **O papel mediador da confiança entre líderes e liderados na relação do sistema de controle gerencial com os objetivos organizacionais**. 2017. 190 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/53577>. Acesso em: 29 jul. 2022.

VAZ, Patricia Villa Costa; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Percepção de líderes e liderados sobre confiança e sistema de controle gerencial em uma instituição de pesquisa brasileira. **Desafio Online**, v. 8, n. 3, p. 419-439, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/7741>. Acesso em 30 ago. 2022.