



TÍTULO DO ARTIGO: SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM COOPERATIVA DE FLORES

ALESSANDRA EMY SENBA TATENO

Universidade Federal de Santa Catarina

tatenomy@gmail.com

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina

eduardo.lavarda@ufsc.br

Resumo

O estudo teve objetivo de verificar como são utilizadas as Alavancas de Controle de Simons (1995) na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial, além de compreender seus desafios. Trata-se de um estudo de caso em uma cooperativa de flores, com característica descritiva e qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas, documentos e observação. Foi feita a análise de conteúdo categorizada por temas de forma manual e com auxílio de nuvem de palavras. Verificou-se que sistemas de crenças e sistemas de diagnósticos são os mais disseminados na organização, pois estes estão mais presentes no dia a dia do objeto de estudo. No entanto, também foi identificado que os sistemas de diagnósticos ainda podem ser fortalecidos, visto que não há uma política de recompensas formalizada. Já os sistemas interativos e de fronteiras são disseminados pela cooperativa, por meio das iniciativas de desenvolvimento de carreira e pelos documentos oficiais da organização.

Palavras-Chave: Sistema de Controle Gerencial. Alavancas Simons. Cooperativa Agroindustrial.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial e Controladoria

Subtema: Sistemas de Controles Gerenciais



TÍTULO DO ARTIGO: SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM COOPERATIVA DE FLORES

Resumo

O estudo teve objetivo de verificar como são utilizadas as Alavancas de Controle de Simons (1995) na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial, além de compreender seus desafios. Trata-se de um estudo de caso em uma cooperativa de flores, com característica descritiva e qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas, documentos e observação. Foi feita a análise de conteúdo categorizada por temas de forma manual e com auxílio de nuvem de palavras. Verificou-se que sistemas de crenças e sistemas de diagnósticos são os mais disseminados na organização, pois estes estão mais presentes no dia a dia do objeto de estudo. No entanto, também foi identificado que os sistemas de diagnósticos ainda podem ser fortalecidos, visto que não há uma política de recompensas formalizada. Já os sistemas interativos e de fronteiras são disseminados pela cooperativa, por meio das iniciativas de desenvolvimento de carreira e pelos documentos oficiais da organização.

Palavras-Chave: Sistema de Controle Gerencial. Alavancas Simons. Cooperativa Agroindustrial.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial e Controladoria

Subtema: Sistemas de Controles Gerenciais

1. Introdução

Segundo Sales (2010), o conceito de cooperativismo foi idealizado por diversos precursores, porém surgiu oficialmente no ano de 1844, quando 28 tecelões da cidade inglesa de Rochdale criaram a Cooperativa de Rochdale, com o objetivo de melhorar a situação de penúria pela qual passavam (Marques; Costa, 2021; Holyoake, 1933). A partir deste marco, as cooperativas se tornaram organizações formadas por pessoas, baseada em valores como igualdade, solidariedade, equidade, democracia e responsabilidade social (Drumond, 2010; Silva; Búrgio; Cazella, 2021), visto que combinam objetivos empresariais e sociais articulados conjuntamente (Valadares, 2003; Amodeo, 2006; Sousa *et al.*, 2014).

As cooperativas do ramo agropecuário geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e a comercialização dos produtos, e atualmente formam o segmento econômico mais forte do cooperativismo brasileiro (OCB, 2022). Em 2021, o PIB do Brasil foi equivalente a R\$8,9 trilhões, dos quais 26,6% foram provenientes do setor agropecuário do país (CEPEA, 2023).

Apesar dos números não tão expressivos no mercado de flores em comparação aos outros segmentos rurais, é um setor que possui alta capacidade de crescimento. Em relação à cadeia de flores e plantas ornamentais, o faturamento que envolve produção, atacado e varejo de 2021, totalizou R\$10,9 bilhões (IBRAFLOR, 2022). Nesse sentido, para alcançarem bons desempenhos, as cooperativas necessitam de sistemas de controle que possibilitem uma gestão eficaz, bem como processos eficientes de controle e monitoramento, por serem organizações em que os associados possuem uma parcela de direitos de propriedade e decisão (Isidoro, 2013; Pletsch; Lavarda, 2016).

Partindo da definição de que o controle gerencial é o conjunto de processos pelos quais os gestores devem assegurar que os planos sejam efetivamente realizados para alcançar os objetivos e metas organizacionais (Anthony, 1965; Frezatti *et al.*, 2009), surge a necessidade de implementar sistemas que garantam aos gerentes que os comportamentos dos funcionários estão de acordo com as estratégias pretendidas pela empresa. Esses sistemas são



conhecidos por Sistemas de Controle Gerencial – SCG (Frare *et al.*, 2021; Merchant; Van Der Stede, 2007).

De acordo com Nisiyama e Oyadomari (2012), as Alavancas de Controle (*Levers of Control*) de Simons (1995) são consideradas um dos modelos de sistema de gestão mais abrangentes e permitem um melhor entendimento da utilização dos controles gerenciais. O modelo compreende as alavancas de controle baseadas em quatro sistemas: (i) sistemas de crenças para inspirar e direcionar as procuras por novas oportunidades, (ii) sistemas de limites para estabelecer limites no comportamento nessas procuras, (iii) sistema de diagnóstico para motivar, monitorar e recompensar pelo cumprimento de metas, e (iv) sistema interativo para estimular o aprendizado organizacional e o surgimento de novas ideias.

Neste contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa que norteia o estudo: Como o sistema de controle gerencial é utilizado na gestão de uma cooperativa Agroindustrial? Para responder à questão problema, o estudo busca verificar como são utilizadas as Alavancas de Controle de Simons (1995) na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial e compreender quais são seus desafios.

Por meio de um estudo bibliométrico e descritivo realizado por Sell *et al.* (2023), inferiu-se que há poucos estudos sobre o tema na literatura nacional e internacional, o que proporciona a possibilidade de explorar novas oportunidades de pesquisas. Diante disso, a motivação para a realização do atual estudo decorre da contribuição para estudos de caso relacionados ao tema como Sant'Ana, Padilha e Lavarda (2015), Oro e Lavarda (2019), Defaveri *et al.* (2019), Oro e Lavarda (2020), Silva *et al.* (2022), e da continuação da pesquisa dos autores Pletsch e Lavarda (2016).

Este estudo busca avaliar o uso dos Sistemas de Controle Gerencial e os efeitos no desempenho de uma cooperativa agrícola, e se dá por um estudo de caso em uma cooperativa de flores situada no interior de São Paulo. Além de contribuir para pesquisas anteriores, representa um diferencial por distinguir as especificidades de organizações empresariais privadas.

Portanto, a escolha da cooperativa de flores decorre do potencial de crescimento que ela possui no mercado e da falta de pesquisas sobre Sistemas de Controle Gerencial relacionados à mesma, bem como do alinhamento do cooperativismo com o contexto da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no que diz respeito ao 8º objetivo dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS): promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos (Jacques; Verginio; Estevam, 2020; ONU, 2023).

2. Referencial Teórico

2.1 Alavancas de Controle - *Levers of Control*

Segundo Anthony e Govindarajan (2006), o sistema de controle gerencial surgiu devido ao aumento da complexidade das empresas e a necessidade de controle evidente. No início, os SCGs eram focados no controle financeiro e eram utilizados para garantir que as organizações gerassem lucros, mas, com o tempo, eles passaram a ter um foco mais holístico, que também inclui o controle operacional e o controle estratégico para atender às mudanças nas necessidades das organizações (Chenhall; Langfield-Smith, 1998; Otley, 1999).

Langfield-Smith (1997) destaca que não existe um modelo de SCG perfeito, pois cada organização tem necessidades específicas e variam de acordo com seu tamanho, estrutura, estratégia e ambiente. Posto isso, Helsen *et al.* (2016) afirmam que foram desenvolvidos diversos modelos de análise de SCG, como os de Simons (1995), Otley (1999), Malmi e Brown (2008) e Ferreira e Otley (2009), para ajudar os gestores a escolherem o modelo mais adequado para suas organizações (Defaveri *et al.*, 2019).



Contudo, apesar de serem atribuídas algumas críticas, segundo Frezatti *et al.* (2009), o precursor modelo proposto por Simons (1995) é um dos mais abrangentes ao se tratar do tema e tem sido amplamente utilizado em pesquisas da área de controle gerencial para analisar o SCG em situações de incerteza e cultura flexível, além de estar fortemente conectado com a literatura de estratégia empresarial (Degenhart; Beuren, 2019). Dessa forma, a escolha do modelo para explorar a dimensão do uso do SGC nesse estudo, circunscreve-se ao modelo teórico de Simons (1995) acerca das Alavancas de Controle.

Por meio de diversos estudos de casos, Simons (1995) desenvolveu um modelo chamado alavancas de controle (Pletsch; Lavarda, 2016). Em sua construção, Simons (1995) buscou avaliar os sistemas de controle presentes nas organizações, separando-os em quatro construtos: valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas. A partir disso, o autor propôs um sistema de controle para cada um desses conceitos, com propósito de equilibrar criatividade e controle, no qual consiste em quatro alavancas.

O construto de valores fundamentais é controlado pela primeira alavanca do modelo de Simons (1995), que consiste nos Sistemas de Crenças e representa um conjunto de conceitos no qual a alta direção reporta formalmente para prover os valores básicos da organização, seus princípios, bem como seu processo e direção (Cruz *et al.*, 2019; Oro; Lavarda, 2019). Dessa forma, esses Sistemas têm a finalidade de inspirar e motivar os funcionários de distintos departamentos para pesquisar, criar, inovar, buscar oportunidades (Degenhart; Beuren, 2019; Widener, 2007), além da possibilidade de serem utilizados como mecanismo de mudança estratégica (Pletsch; Lavarda, 2016; Marginson, 2002).

A seguinte alavanca é dada pelos Sistemas de Restrições, que têm como objetivo indicar regras e estabelecer limites ao comportamento dos membros da organização, garantindo que as estratégias realizadas estejam dentro do domínio das atividades organizacionais (Simons, 1995). Este sistema foi criado a fim de evitar os riscos, sendo assim, seu uso induz um processo de inovação e criatividade dos funcionários de forma cautelosa (Heinicke; Guenther; Widener, 2016; Silva *et al.*, 2022). A alavanca é vista como os freios de uma organização (Degenhart; Beuren, 2019) e estabelece limites por meio de regras, sanções, códigos de conduta, códigos de ética, sistemas de planejamento estratégico e diretrizes (Collier, 2005; Kruis *et al.*, 2016).

As variáveis críticas de desempenho são controladas pelos Sistemas de Controle Diagnóstico, que são considerados sistemas de *feedback* (Degenhart; Beuren, 2019; Pletsch; Lavarda, 2016). Sua função é monitorar os resultados corporativos, além de avaliar e recompensar a realização em áreas chave de atuação (Simons, 1995), de forma a motivar os funcionários a realizarem e alinharem seu comportamento aos objetivos e metas organizacionais (Silva *et al.*, 2022). Simons (1995) considera três características essenciais no sistema: mensuração de resultados, definições de padrões para comparação com o realizado, e capacidade de corrigir desvios (Diehl, 2006). Nesse sentido, a alavanca se baseia em dados quantitativos, análises estatísticas e análises de variância para monitorar qualquer fato incomum que possa indicar um problema potencial (Simons, 1995; Degenhart; Beuren, 2019), permitindo que sejam feitas correções de possíveis desvios em relação aos parâmetros preestabelecidos (Chenhall, 2003; Cruz *et al.*, 2019).

Por fim, a quarta alavanca é permeada nas incertezas estratégicas que são controladas pelos sistemas de controle interativo, cujo objetivo é de incentivar a aprendizagem organizacional e o processo de desenvolvimento de novas estratégias em momentos de crises e mudanças (Simons, 1995). Os componentes desse sistema tendem a ser desenvolvidos e operados de forma subjetiva e informal (Diehl; Souza, 2008), por meio de diálogo ativo entre os membros da organização (Widener, 2007; Silva *et al.*, 2022), na forma de discussões,



reuniões, acompanhamento de indicadores de mercado, compartilhamento de experiências estratégicas, entre outros (Defaveri *et al.*, 2019).

2.2 Trabalhos Anteriores

O presente estudo fez uma busca na Base SPELL com a palavra-chave “Alavancas de Controle”. Como resultado, retornaram-se 17 publicações realizadas por diferentes autores no período de 2015 a 2022, com diversas áreas de investigação como fatores comportamentais, estratégias organizacionais, eventos climáticos, comprometimento organizacional, desempenho organizacional e condições culturais. No entanto, especificamente ao tema proposto neste estudo, foram identificadas e selecionadas apenas 4 publicações que relacionam o modelo de Simons (1995) com Cooperativas.

A fim de um maior embasamento ao estudo, foi feita uma segunda pesquisa com o termo “Sistemas de Controle Gerencial” no título e a associação de “Estudo de Caso” descrito no resumo, o que resultou em 14 estudos. Dentre esses, foram selecionados 6 artigos relevantes para a presente pesquisa, os quais 2 se configuram como estudo de caso que aplicam o modelo Simons (1995), 2 como estudos de caso fundamentados no modelo de Malmi e Brown (2008) e outros 2 que abordam SCG de maneira geral.

Quadro 1 - Pesquisas Anteriores

1	Autores:	Beuren; Santana; Theis, 2014
	Objetivo:	Verificar a inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais em uma grande empresa de gestão descentralizada. Com base no estudo de Kober, Nunes e Paul (2007), buscou-se averiguar se os sistemas se moldam às mudanças das estratégias na empresa.
	Metodologia:	Qualitativa, descritivo, estudo de caso em uma empresa de capital aberto localizada no Sul do Brasil.
	Resultados:	Concluiu-se que ocorre a inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais, conforme observado no estudo de Kober, Nunes e Paul (2007), porém, não foi verificada a existência de relação bidirecional.
2	Autores:	Sant’Ana; Padilha; Lavarda, 2015
	Objetivo:	Verificar as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o sistema de controle gerencial nas cooperativas de crédito.
	Metodologia:	Quantitativa, descritiva, estudo aplicado em cooperativas de crédito do Brasil.
	Resultados:	Verificou-se que o risco estratégico não está associado ao grau de importância de cada sistema de controle de gestão, e as incertezas estratégicas estão positivamente associadas com o grau de importância atribuído pela alta administração da cooperativa no sistema de crenças e no sistema interativo.
3	Autores:	Jacomossi; Silva, 2016
	Objetivo:	Investigar como a percepção dos gestores sobre a incerteza do ambiente influencia o uso de sistemas de controle gerencial (SCG) em uma Instituição de Ensino Superior (IES).
	Metodologia:	Qualitativa, descritiva, estudo de caso em uma IES da Região Sul do Brasil.
	Resultados:	Na percepção dos gestores, tanto a incerteza de estado, de efeito e de resposta influenciam no uso de SCG. No entanto, as características de cada categoria de incerteza causam necessidades distintas no uso de técnicas de controle gerencial.
4	Autores:	Plestch; Lavarda, 2016
	Objetivo:	Verificar como as alavancas de controle de Simons (1995) são utilizadas na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial.
	Metodologia:	Qualitativa, descritivo, estudo de caso em cooperativa agroindustrial.
	Resultados:	Verificou-se que sistemas de diagnóstico e sistemas interativos são os de maior utilização, pois estes fazem parte do dia a dia da organização. As crenças não são disseminadas de forma clara e os sistemas de fronteiras são utilizados somente quando existe a necessidade de se



	estabelecer limites de atuação e comportamentais, não sendo utilizados constantemente.
5	Autores: Oro; Lavarda, 2019
	Objetivo: Analisar como ocorre a interface dos sistemas de controle gerencial (SCGs) com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar sob a ótica da Teoria Contingencial.
	Metodologia: Quali-quantitativa, descritivo, estudo de caso em empresa familiar.
Resultados: Inferiu-se que os dois sistemas (diagnóstico e interativo) são complementares na organização e que o "controle personalizado" emitido pelo sistema integrado de gestão se revela como ajuste do SCG às contingências para permitir a interface com a estratégia e medidas de desempenho. O estudo revelou que os valores da família presentes na gestão se manifestam nos sistemas de crenças que moldam o uso dos SCGs e o comportamento estratégico da organização.	
6	Autores: Defaveri <i>et al.</i> , 2019
	Objetivo: Verificar a influência exercida pela estruturação social entre as tensões dinâmicas e o desempenho estratégico de cooperativas agropecuárias.
	Metodologia: Quantitativa, descritiva, <i>survey</i> com cooperativas agropecuárias.
Resultados: Os resultados indicam que a tensão dinâmica proveniente do uso balanceado dos sistemas de crenças e limites não apresenta influência sobre o desempenho, enquanto a tensão entre os sistemas de controle interativo e controle diagnóstico mostra influência direta sobre o desempenho estratégico.	
7	Autores: Oro; Lavarda, 2020
	Objetivo: Averiguar como ocorre o uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) no equilíbrio da tensão dinâmica para implementar a estratégia de inovação como diferencial de competitividade em empresa familiar.
	Metodologia: Quali-quantitativa, descritivo, estudo de caso em empresa familiar.
Resultados: Revelou-se que a influência da família está nos valores, na preparação da nova geração, na transmissão de conhecimentos entre gerações, na promoção da cultura de inovação nos negócios. Concluiu-se que os valores familiares e da aprendizagem empreendedora reforçam as crenças e o uso dos controles interativos para adaptação ao ambiente de inovação e no equilíbrio da tensão dinâmica.	
8	Autores: Borsatto Junior; Vesco, 2020
	Objetivo: Compreender como os Sistemas de Controle Gerencial se configuram como instrumento de poder, sob a perspectiva bourdieusiana das relações de poder.
	Metodologia: Qualitativa, descritivo, pós-estruturalista, estudo de caso aplicado em empresa familiar de grande porte.
Resultados: Concluiu-se que os Sistemas de Controle Gerencial representam e propiciam a obtenção de capital econômico, cultural, social e simbólico, e proporcionam uma estrutura geral para as ações do campo. Além disso, constatou-se que os controles são determinantes para a construção das práticas do campo e o exercício do poder.	
9	Autores: Silva <i>et al.</i> , 2022
	Objetivo: Identificar as combinações dos sistemas de controle gerencial (SCG) usadas em diferentes comportamentos estratégicos adotados por cooperativas agroindustriais.
	Metodologia: Quantitativa, descritivo, <i>survey</i> com cooperativas agroindustriais.
Resultados: Verificou-se que o controle da estratégia da cooperativa é alcançado pela combinação dos SCG, visto que seu poder reside no uso conjunto e sua complementaridade.	
10	Autores: Coutinho <i>et al.</i> , 2022
	Objetivo: Objetivo validar a aderência dos controles gerenciais propostos pelo modelo dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) como um pacote à luz do estudo de Malmi e Brown (2008), em Clubes Poliesportivos.
	Metodologia: Qualitativa, exploratório-descritivo, estudo de caso único em clube poliesportivo.
Resultados: Observou-se que os controles gerenciais do Clube possibilitam os gerentes atuarem para que os funcionários executem as atividades de acordo com os objetivos da organização. Concluiu-se que os controles gerenciais em Clubes Poliesportivos podem funcionar como um pacote.	



Fonte: Elaborado pelo autor com Base nos Dados da Pesquisa (2023)

Diante do exposto no Quadro 1, nota-se que dois dos primeiros trabalhos apresentados exploram os SCG de maneira geral, sem fundamentação em um modelo específico. O trabalho de Beuren, Santana e Theis (2014) realizou um estudo de caso em uma empresa de capital aberto, enquanto o de Jacomossi e Silva (2016) foi aplicado em uma instituição de ensino. Dessa forma, o primeiro estudo buscou verificar se existe uma inter-relação entre sistemas de controle e estratégias na organização, enquanto o último teve como objetivo compreender como a percepção dos gestores influencia o uso de SCG em uma IES.

Com o passar dos anos, percebe-se que as pesquisas foram se especializando em modelos existentes. No trabalho dos autores Coutinho *et al.* (2022) realizou-se um estudo de caso por meio do modelo de sistema de controle gerencial criado por Malmi e Brown (2008). A primeira pesquisa foi aplicada em uma empresa familiar de grande porte com a correlação entre o SCG e a teoria de poder de Bourdieu, e a outra foi realizada em um clube poliesportivo a fim de validar a aderência dos controles gerenciais. Como resultado, Borsatto Junior e Vesco (2020) concluíram que os sistemas de controle gerencial podem ser utilizados como instrumentos de poder nas organizações, enquanto Coutinho *et al.* (2022) observaram que os controles gerenciais podem funcionar como um pacote na organização.

Já as pesquisas de Sant'Ana, Padilha e Lavarda (2015), Pletsch e Lavarda (2016), Oro e Lavarda (2019), Defaveri *et al.* (2019), Oro e Lavarda (2020) e Silva *et al.* (2022) se basearam nas Alavancas de Controle de Simons (1995) em busca de seus objetivos, dos quais 4 aplicaram seus estudos em cooperativas e 2 em empresas familiares. Pletsch e Lavarda (2016) compreendem como os sistemas são utilizados pela organização, enquanto o restante dos autores discorre sobre o modelo de controle gerencial em relação a estratégias e desempenho. Como resultado, os trabalhos tiveram uma melhor compreensão dos sistemas de controle gerencial como instrumentos de poder nas organizações e que podem ser utilizados para: (i) estabelecer padrões de comportamento e definir o que é aceitável e o que não é, (ii) monitorar e avaliar o desempenho dos funcionários, (iii) recompensar ou punir os comportamentos dos funcionários, (iv) legitimar as decisões dos gestores e (v) reproduzir as desigualdades e relações de poder existentes nas organizações.

3. Métodos da Pesquisa

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos com aplicação prática em Sistemas de Controle Gerencial (SCG) por meio da literatura das Alavancas de Simons (1995, 2000), e se caracteriza como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das atividades de um determinado grupo (Gil, 2002). A pesquisa é de abordagem qualitativa, voltada para a exploração e o entendimento do significado que os indivíduos atribuem a um fenômeno (Creswell; Creswell, 2021) e também por se categorizar pelo tipo de questão "como", que se baseia na interpretação das questões observadas e em seus significados (Coutinho *et al.*, 2022; Yin, 2014). Além disso, o método se configura como um estudo de caso, pois busca compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (Beuren, 2006). Dessa forma, para responder os objetivos da pesquisa, o objeto de estudo compreende uma cooperativa de flores situada na cidade de Holambra, no estado de São Paulo.

3.2 Seleção de Caso

A organização escolhida como objeto de estudo se diferencia de outras empresas, visto que as cooperativas necessitam de sistemas de controle que possibilitem uma gestão eficaz (Isidoro, 2013), pois visam diminuir as desigualdades sociais e econômicas, além de difundir o espírito de cooperação e incentivar a união entre os associados (Namorado, 2013).



Ademais, dentre as cooperativas agrícolas, o objeto da atual pesquisa se destaca por ser um centro comercial e logístico completo no mercado de flores e plantas do Brasil.

Originada a partir de uma pequena cooperativa de imigrantes holandeses, hoje em dia a organização atua há 35 anos no setor. Seu catálogo possui uma vasta variedade de produtos, contando com folhagem, decorado, planta ornamental, flores de corte e em vaso. A cooperativa possui infraestrutura avançada e moderna, com a presença de pregão eletrônico, canais de vendas à distância, intermediação comercial entre cooperados e clientes, operações 24 horas por dia e 7 dias por semana. No total, a organização conta com mais de 1 mil clientes ativos, sendo estes exclusivamente pessoas jurídicas, além de mais de 300 colaboradores e mais de 450 cooperados espalhados por todo o país.

Para definir o caso do estudo, primeiro foi feito um mapeamento de áreas e cargos da cooperativa na aplicação *LinkedIn* e no *site* oficial da organização. Como resultado, foram identificados 6 conselheiros administrativos, 2 diretores executivos, 8 gerentes de áreas como Pessoas e Gestão, Marketing e Produto, Logística, Qualidade, Comercial, Tecnologia, Financeiro e Trade Marketing.

Diante disso, foi definido que o estudo seria composto por entrevistas realizadas com a diretoria, os gerentes de cada departamento, e um representante do conselho administrativo, nos meses de novembro e dezembro de 2023. As entrevistas foram realizadas em formato *online*, por meio de vídeo chamadas pelo *Microsoft Teams*, de acordo com a disponibilidade dos respondentes. Todas as entrevistas foram documentadas em forma de gravação e transcrição, e as chamadas tiveram duração de no máximo 1 hora.

3.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, o presente estudo utilizou entrevistas com gestores, documentos e observação. O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas (Quadro 2), construídas e adaptadas a partir do estudo de Pletsch e Lavarda (2016), o qual teve como base a literatura de Simons (1995, 2000).

Quadro 2 - Perguntas aplicadas na Entrevista

Categoria	Sub-categoria	Pergunta	Fontes
Crença	Valores	Como são transmitidos os valores organizacionais aos colaboradores e aos cooperados?	(Pletsch; Lavarda, 2016; Simons, 1995; Simons, 2000)
	Propósitos	Como são transmitidos os propósitos gerais da organização aos colaboradores e aos cooperados?	
Restrições/ Fronteira	Limites de Atuação	Como são estabelecidos os limites de atuação da organização, garantindo que as estratégias realizadas estejam dentro do domínio das atividades organizacionais?	
	Limites Comportamentais	Como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos na organização?	
Diagnóstico	Monitoramento	Como é monitorada a realização de planos e metas?	
	Recompensa	Como é recompensada a realização de planos e metas?	
Interativo	Envolvimento dos Gestores	Como os gestores se envolvem regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos colaboradores?	
	Aprendizagem Organizacional	Como é estimulada a aprendizagem organizacional e a manifestação de novas ideias?	

Fonte: Dados da Pesquisa



Ainda em busca de validar o instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste. Inicialmente foi entregue o roteiro de entrevista para 1 professor e 2 alunos do programa de pós-graduação de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina, a fim de verificar a adequação e clareza das questões, bem como sugestões de melhorias. Após as alterações sugeridas, foi realizada a entrevista piloto com um produtor de flores, por meio de videochamada. A entrevista foi composta pelas perguntas do Quadro 2, e foi gravada, transcrita e analisada, a fim de verificar se as questões atendem aos objetivos do estudo.

Os documentos analisados foram o Código de Ética e de Conduta, a Política de Sustentabilidade e o organograma da estrutura organizacional, todos disponibilizados no *site* da cooperativa. Além disso, as observações foram feitas com base no comportamento dos participantes da entrevista, nos documentos apresentados ou no ambiente em que se situavam.

3.4 Análise de Conteúdo

Com as respostas coletadas nas entrevistas, foi possível compreender como são utilizadas as Alavancas de Controle de Simons (1995) na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial. Dessa forma, inicialmente foram transcritas todas as entrevistas em um documento unificado para possibilitar a posterior análise.

Em seguida, para que fosse identificado como são utilizadas cada Alavanca de Controle de Simons (1995), foi realizada a análise das informações de forma manual e por meio da ferramenta *Wordclouds*, desenvolvida pela empresa Zygomatic (2003), a fim de identificar padrões e temas nas respostas dos participantes. Por fim, os resultados foram interpretados e discutidos com base nos objetivos da pesquisa e na teoria de Simons (1995).

4. Resultados da Pesquisa

No Quadro 3 visualizam-se as considerações dos sujeitos da pesquisa quanto aos sistemas de crenças, ao serem questionados sobre como são transmitidos os valores e propósitos gerais da organização aos colaboradores, clientes e cooperados.

A cooperativa, desde 2012, formalizou sua missão, visão, valores e propósito, os quais estão publicamente acessíveis em seu *site*. Essas diretrizes são disseminadas entre os colaboradores por meio de diversas estratégias, incluindo reuniões regulares com a liderança, treinamentos na plataforma educacional interna, instruções normativas, elementos visuais no espaço físico como placas decorativas e TV, além de participação em reuniões de planejamento estratégico que ocorrem a cada quatro meses, e orientações fornecidas pelo departamento de Gente e Gestão durante o processo de integração de novos funcionários.

Em relação aos cooperados, as crenças da cooperativa são compartilhadas durante assembleias, reuniões informativas, grupos específicos como os de jovens e comitês de mulheres, bem como nos eventos regulares. Além disso, a direção apresenta o planejamento estratégico duas vezes ao ano, momento em que os cooperados têm acesso direto às diretrizes da organização. Essas informações também são divulgadas em redes sociais e materiais oficiais da cooperativa. Por fim, para clientes e fornecedores, as crenças são comunicadas por meio de contratos, documentos oficiais, comportamentos observáveis durante as interações e campanhas publicitárias.

Os relatos dos Sujeitos 1, 3 e 8, conforme apresentados no Quadro 3, destacam a ênfase dada aos valores da cooperativa durante as apresentações de planejamento estratégico. Além disso, observa-se que as soluções e propostas advindas da diretoria durante as assembleias de cooperados estão alinhadas com os valores. Esses achados corroboram a pesquisa que aponta para uma correlação entre o sistema de crenças e as estratégias organizacionais, indicando uma mudança dos SCGs em direção a um enfoque mais abrangente, que engloba tanto o controle operacional quanto o estratégico, em resposta às



mudanças nas demandas das organizações, em contraste com um foco somente no controle financeiro (Chenhall; Langfield-Smith, 1998; Otley, 1999).

Quadro 3 - Síntese dos relatos sobre os sistemas de crenças

Sujeito da Pesquisa	Considerações dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas de crenças
Sujeito 1	Sempre que há alguma alteração, apresentamos as crenças em assembleias dos sócios. Também divulgamos as crenças de diversas formas como <i>sites</i> , redes sociais, plataforma educacional interna, canais de comunicação direta ao cliente, e por meio de grupos regulamentados pela cooperativa, como os de jovens cooperados e comitês de mulheres. Em apresentações de andamento do Plano Estratégico, sempre são reforçados os valores da cooperativa.
Sujeito 2	Quadrimestralmente apresentamos os resultados do plano estratégico, e nele também reforçamos as crenças, pois ele é guiado por tendências de mercado e as nossas raízes. Baseado em nossa cultura, propósito e no ambiente externo, criamos indicadores, projetos, planos, entre outros.
Sujeito 3	Possuímos Missão, Visão, Valores e Propósito formalizados. Sempre que o CEO apresenta soluções ou propostas em assembleias, elas são alinhadas à missão ou aos valores. Existe uma correlação entre as crenças com as estratégias, e elas eventualmente são apresentadas.
Sujeito 4	Ao longo do ano acontecem diversos encontros organizados pelo time de Pessoas e Gestão em que são abordadas as crenças para os colaboradores. Em campanhas promocionais também buscamos trazer os nossos valores, sejam comerciais em televisão ou para as redes sociais.
Sujeito 5	As crenças são muito fortes aqui na empresa. A partir do momento que a pessoa chega na organização, é possível ver placas com a descrição delas, porém acredito que os colaboradores não leem e memorizam de fato, por isso agora início muitas apresentações com elas. [...] Gente e Gestão criou um encontro chamado "Conte com a gente" para motivar e preparar os funcionários para períodos com maior venda, reforçando o propósito da empresa.
Sujeito 6	Possuímos reuniões de lideranças em que são transmitidos os valores e propósitos da organização, existem painéis formais em todas as salas para torná-los presentes no dia a dia e uma TV corporativa nos corredores para todos. Cada gestor tem o compromisso de replicar para seus liderados.
Sujeito 7	Existe uma integração para apresentar todas as crenças aos colaboradores novos, e em todas as reuniões nossos princípios e valores são reforçados. O primeiro item da nossa avaliação de desempenho dos colaboradores, é responder se apresenta ou não os valores e princípios da cooperativa.
Sujeito 8	No primeiro dia de trabalho de um novo funcionário, há uma integração com apresentação de valores e propósitos da organização, e a cada 3 meses eles também são revisados em reuniões estratégicas. As crenças são bem disseminadas, não se tratam de frases que ficam apenas expostas no espaço físico.

Fonte: Dados da Pesquisa

As evidências sugerem uma institucionalização e disseminação das crenças em toda a organização, o que se contrapõe com as conclusões do estudo de Pletsch e Lavarda (2016). Como sugestão para pesquisas futuras, os autores propuseram uma investigação mais ampla sobre a utilização de sistemas de crenças em outras organizações e a identificação de seu grau de institucionalização. Diante dessas constatações, é possível inferir que neste estudo os sistemas de crenças desempenham um papel significativo. Assim, esses resultados corroboram as descobertas de Heinicke, Guenther e Widener (2016) e Oro e Lavarda (2019), os quais destacaram que, em determinadas organizações, os sistemas de crenças representam um importante mecanismo de controle e exercem influência sobre o comportamento estratégico.

O Quadro 4 revela as considerações dos participantes sobre os sistemas de fronteiras da cooperativa, evidenciando como são estabelecidos os limites de atuação da organização em termos de atividades, mercados e riscos, e guia o comportamento dos indivíduos, por meio da criação de limites e normas de conduta.



Quadro 4 - Síntese dos relatos sobre os sistemas de fronteiras

Sujeito da Pesquisa	Considerações dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas de fronteiras
Sujeito 1	O primeiro guia é o Estatuto, que contém uma predefinição dos limites de gestão dos cooperados, conselho administrativo, conselho fiscal, diretoria e sua equipe. Ele determina e rege a cooperativa, e se baseia nas leis cooperativistas do país. [...] Regimento Interno define regras para o funcionamento diário, é mais voltado para a operação. Quando há um novo cliente, colaborador ou cooperado, ele recebe o Regimento com a descrição de todos os limites de atuação [...] Todo o desenvolvimento de códigos e regulamentos contaram com apoio de consultoria externa na sua elaboração, e devem ter uma revisão a cada 3 ou 4 anos. Temos um comitê de Ética e de Conduta desde 2021, de caráter interno, que foi criado por sugestão de consultoria externa e que atualmente é liderado pela área de Gente e Gestão.
Sujeito 2	[...] Também existe um guia que foi aprovado no final de 2023, para o ano de 2024. Ele é uma espécie de documentação de todos os projetos, iniciativas, planos que serão realizados no novo ano, e que o sócio tem acesso para consulta.
Sujeito 3	As Cartilhas de Código de Ética e Conduta foram desenvolvidas recentemente, devido ao mercado. Vimos um caso internacional em que houve desvio de conduta, então decidimos elaborar para que não ocorresse conosco. Tivemos apoio de uma consultoria externa jurídica, em conjunto com a Executiva e o Conselho. Já a Política de Sustentabilidade, acredito ter sido elaborada por conta da pauta ESG estar presente no mercado.
Sujeito 4	O Regimento Interno possui regras de comportamento de vestimenta e identificação, e é construído pela Executiva, não sendo necessária a aprovação da Assembleia. [...] O Código de Ética e de Conduta, e outras políticas como a de Sustentabilidade e ESG são criados internamente pela Executiva e a equipe de Gente e Gestão. As Políticas são acessíveis, mas não são tão reforçadas no dia a dia como as crenças.
Sujeito 5	No dia a dia nos deparamos com algumas situações que chegamos a conclusão que é necessário criar uma nova política, com critérios de tratamento para não haver repetição. A cooperativa está crescendo e mudando bastante, portanto está sendo necessário rever critérios ou criar novos.
Sujeito 6	As políticas em relação ao comportamento das pessoas são muito bem definidas, desde a entrega e recebimento de brindes, até o compartilhamento de dados e suas consequências. As regras seguem o movimento do mercado, e também são formuladas de acordo com os acontecimentos no dia a dia.
Sujeito 7	Existe cuidado em todas as etapas, por exemplo os operadores logísticos passam por um licenciamento realizado por uma empresa privada, para que haja uma maior segurança e confiabilidade, além de vistorias periódicas realizadas com terceiros.
Sujeito 8	Caso ocorra algum desvio, existem medidas corretivas para voltar ao alinhamento do regimento. Existe um canal de denúncia que é divulgado em telões em toda a organização. Em caso de desvio, é possível fazer um relato anônimo para que a Diretoria, o departamento de Gente e Gestão e o Comitê de Ética investiguem o caso e possam tomar alguma providência.

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro guia que orienta a organização é o Estatuto, o qual contém os limites de gestão dos cooperados, conselho administrativo, conselho fiscal, diretoria e sua respectiva equipe, cuja criação foi baseada na Lei Cooperativista do Brasil e no mercado. Há também um Regimento Interno, o qual tem como objetivo definir regras operacionais voltadas ao dia a dia e é apresentado assim que um novo cliente, colaborador ou sócio inicia a sua jornada na cooperativa. Existe, também, um Código de Ética e de Conduta que visa definir, tratar e evitar desvios de conduta dos indivíduos. Por fim, em 2023 foi criada uma Política de Sustentabilidade com compromissos e ações voltadas ao ESG (ONU, 2004).

Os limites de atuação da organização são estabelecidos de acordo com o mercado e as normas do setor, e é definido em assembleia de cooperados. Já os limites comportamentais são criados pela equipe executiva, com apoio de consultoria jurídica externa e do comitê de



ética liderado pela área de Gente e Gestão, como também levam em consideração o mercado e os acontecimentos diários na cooperativa.

Observa-se que a organização possui sistemas de fronteiras desenvolvidos, mas está aberta a mudanças e inovações conforme ocorrências no dia a dia, além de estar em constante revisão das políticas, como evidenciado nos relatos dos Sujeitos 5, 6 e 8. Já os Códigos de Ética e Conduta foram desenvolvidos recentemente para mitigar riscos, devido a um caso internacional de desvio de conduta, como mencionado pelo Sujeito 3, o que corrobora a afirmação de Diehl (2006), de que os limites são estabelecidos após incidentes éticos próprios, de organizações próximas ou de grandes escândalos.

Por outro lado, ao contrário do achado no estudo de Diehl e Souza (2008), no qual a organização analisada carecia de limites formalizados e dependia dos direcionamentos do superintendente, o caso em estudo revela restrições claras e definidas, e sugere que as normas da organização são internalizadas por cada indivíduo. Ademais, apesar da importância dada à formalização dos limites e políticas, não há evidências nos relatos dos entrevistados de que esses limites sejam influenciados por sistemas de crenças, conforme observado por Pletsch e Lavarda (2016).

Apresenta-se no Quadro 5 as considerações dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas de diagnóstico, ao serem questionados sobre como é monitorada e recompensada a realização de planos e metas.

A partir do planejamento estratégico elaborado a cada 5 anos, anualmente são definidos os projetos de cada área. O monitoramento da realização desses objetivos é acompanhado por ferramentas externas de gestão da qualidade, cujo guia é a ISO 9001 (ISO, 1987). Já a prestação de contas é feita mensalmente entre os executivos dos departamentos e é realizada ao conselho administrativo frequentemente, em busca de controlar e acompanhar o que foi planejado.

Conforme relatos dos Sujeitos 1, 4, 5, e 8, apesar da cooperativa possuir metodologias bem disseminadas e formas de monitoramento definidas, atualmente não existe um sistema de remuneração variável que contemple toda a empresa, o que resulta na falta de recompensa monetária aos resultados quantitativos para colaboradores. No entanto, a cooperativa estimula o reconhecimento em caso de cumprimento de metas por troféus, e está realizando um teste de bonificação para lideranças desde 2023, que contempla meta de orçamento positivo, satisfação de clientes e cooperados, faturamento da organização e os indicadores da ISO 9001 (ISO, 1987). No nível dos clientes, há um reconhecimento anual àqueles que tiveram destaque. Já para cooperados, está sendo idealizado um projeto por destaque de qualidade de produto e desempenho financeiro.

As evidências sugerem que os controles de diagnóstico são utilizados constantemente na organização, fazendo parte da atividade cotidiana e processual, tendo em vista que a empresa monitora suas atividades e resultados com frequência para alcançar os objetivos desejados, e adota metodologias que estimulem os membros da organização a se envolverem e se dedicarem a seu favor, assim como no estudo de Pletsch e Lavarda (2016). No entanto, no caso do estudo referencial havia remuneração variável por PLR, o que não se mantém no objeto desta atual pesquisa, visto que não há política de bonificação oficializada. Desta forma, os sistemas de diagnóstico podem ser fortalecidos.

Segundo o Sujeito 8, a recompensa por remuneração variável quantitativa é um desafio, pelo fato de ainda estar em fase piloto. Para 2024, as regras do cálculo serão aprimoradas e testadas antes da oficialização da política, e o plano é que em 2025 entre em vigor para todos os níveis e cargos da cooperativa.



Quadro 5 - Síntese dos relatos sobre os sistemas diagnósticos

Sujeito da Pesquisa	Considerações dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas diagnósticos
Sujeito 1	Para o acompanhamento e controle dos projetos, utilizamos uma ferramenta externa e fazemos prestações de contas a cada 4 meses para o conselho administrativo. [...] Em 2023 iniciamos um teste de remuneração variável para lideranças, que continuará no ano de 2024, e se baseia nos indicadores da ISO. Para os clientes, há premiação para os 50 que mais desempenharam no ano. Já para colaboradores, há um programa chamado "Excelente Trabalho", a fim de reconhecer aqueles com destaque.
Sujeito 2	Utilizamos um sistema para gerenciamento de projetos que é medido mensalmente e fica a cargo do responsável de cada projeto. Para analisar e monitorar esse sistema, realizamos uma reunião mensal com os executivos e seguimos a ISO 9001 que abrange indicadores para os níveis estratégicos e operacionais. Quanto aos colaboradores, estamos testando uma remuneração variável para lideranças, que se estende até o nível de coordenação. A ideia é testar e ampliar essa iniciativa. [...] Temos incentivos de diminuição de taxas para sócios, caso optem por implementar processos digitais, e de reconhecimento de desempenho e tempo de casa para colaboradores.
Sujeito 3	Possuímos um planejamento estratégico aprovado em assembleia, que regem as metas internas das áreas. O conselho é atualizado com as informações principalmente do planejamento estratégico uma ou duas vezes ao ano.
Sujeito 4	Em relação às recompensas, ano passado foi iniciado um piloto para Executivos, Coordenadores e Líderes, que estabelecia metas de saldo orçamentário positivo, pesquisa de satisfação de clientes e cooperados, faturamento nas 3 categorias de produto (vaso, corte e ornamental), e por fim os indicadores da ISO 9001.
Sujeito 5	Antes os colaboradores não tinham acesso a visualização do andamento das metas, portanto passamos a apresentar os resultados sobre o mês anterior na primeira semana. Assim, analisamos e revisamos os resultados a fim de melhorias. [...] Estamos idealizando um reconhecimento para o produtor por qualidade e performance. Para clientes, possuímos uma premiação aos destaques do ano, e em 2024 as categorias de acordo com os produtos.
Sujeito 6	Recentemente a cooperativa implantou metas em relação ao faturamento, visando o crescimento exponencial da organização. A minha área não está diretamente relacionada às vendas, mas sustentamos o processo para que ocorram, e para isso também temos as nossas.
Sujeito 7	Os resultados são demonstrados mensalmente à diretoria, e em relação a qualidade de produtos, existem reconhecimentos e tratativas em caso de descumprimento.
Sujeito 8	Quando atingida uma meta, há agradecimentos e reconhecimentos aos colaboradores sem valores monetários. E quando não atingida, criamos planos de ação para correção [...] Ano passado iniciamos um piloto de bonificação variável sobre as metas para as lideranças, mas está sendo desafiador, já que neste ano tivemos que reformular os critérios e ainda seguiremos como teste.

Fonte: Dados da Pesquisa

As considerações dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas interativos, sobre como os gestores se envolvem regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados e como é estimulada a aprendizagem organizacional e a manifestação de novas ideias, são apresentadas no Quadro 6.

Verifica-se que os gestores da cooperativa se envolvem regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados por meio de reuniões semanais de cada departamento com seus respectivos líderes, em que cada gerente traz as contribuições dos funcionários do seu setor. Há a avaliação de desempenho anual de cada colaborador e a criação de um Plano de Desenvolvimento Individual, que visa o desenvolvimento de carreira e da organização, além de pesquisa de clima para funcionários, cooperados e clientes.



Quadro 6 - Síntese dos relatos sobre os sistemas interativos

Sujeito da Pesquisa	Considerações dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas interativos
Sujeito 1	Anualmente realizamos uma Avaliação de Desempenho de lideranças para os seus subordinados. Ao final dela há um Plano de Desenvolvimento Individual que será repassado para Gente e Gestão fazer as devidas tratativas. [...] Anualmente também realizamos pesquisas de climas para colaboradores, cooperados e clientes, e a partir disso, possuímos subsídios para o desenvolvimento organizacional. Para a manifestação de novas ideias, há estímulo de viagens para outras empresas e outras internacionais, além de organização de <i>summits</i> e encontros regionais de cooperados.
Sujeito 2	Em relação a manifestação de novas ideias, o programa “excelente trabalho” fomenta muito isso aos colaboradores, pois é necessário superar as expectativas das funções do cargo. Quanto aos cooperados, existem comitês e grupos para trocas de experiências e criações de iniciativas. Já o conselho costuma fazer visitas aos sócios produtores por região, a fim de escutá-los e conhecê-los ainda mais.
Sujeito 3	Nossa plataforma de ensino e de conhecimento <i>online</i> é destinada para cooperados, colaboradores e clientes, com diversos assuntos e trilhas específicas. Quem é responsável em gerir este sistema é a equipe de Gente e Gestão. Anteriormente criamos um departamento de Inovações, porém foi descontinuado devido a falta de necessidade. Além disso, existem canais em que o colaborador pode dar sugestões por telefone ou diretamente ao superior.
Sujeito 4	Cada área possui autonomia para tomar as suas decisões operacionais, salvo decisões que envolvem pessoas que é um consenso entre a gestão ou que é direcionado pela equipe de Gente e Gestão. [...] Em relação a capacitação, cada área pode solicitar treinamentos de acordo com sua necessidade ou também pode ser uma iniciativa de Gente e Gestão.
Sujeito 5	Quanto aos cooperados, temos comitês de produtos específicos que os participantes se reúnem a cada 4 meses para discussão de ideias, às vezes com a presença do cliente para eles terem contato e focar em soluções colaborativas e integradas com todos.
Sujeito 6	A manifestação de novas ideias é estimulada por comparecimento a eventos e <i>workshops</i> externos, e é discutida em reuniões da equipe de forma natural. No dia a dia a equipe também está aberta para ouvir sugestões de outras pessoas.
Sujeito 7	Quanto à aprendizagem, possuímos diversas trilhas de capacitação na plataforma interna de treinamentos, que a equipe de Gente e Gestão fica responsável em administrar. Além disso, há a possibilidade de ter auxílio em cursos externos e até apoio psicológico.
Sujeito 8	Novos projetos passam pela validação de um comitê executivo, onde é analisado seu objetivo, orçamento e quais serão os benefícios de sua aplicação. Após isso, o plano é levado ao conselho administrativo e posteriormente é apresentado à assembleia de cooperados para aprovação. [...] Disponibilizamos bolsas de estudos para colaboradores com interesse em cursos, além de treinamentos da plataforma interna.

Fonte: Dados da Pesquisa

Atualmente não existe um departamento que tenha o foco exclusivo em inovação, mas existem mecanismos para estímulo de novas ideias, como uma plataforma educacional própria, ajuda de custo para cursos externos e pós-graduação, incentivo ao colaborador a frequentar eventos externos específicos de sua área de atuação, organização de eventos anuais para encontros entre cooperados e clientes, encontros regionais de cooperados, e organização de viagens internacionais aos produtores para conhecimento do mercado. Ademais, existe uma premiação chamada “excelente trabalho”, em que qualquer colaborador que desempenhe além de suas atribuições e seja reconhecido 3 vezes por algum líder, receberá um prêmio entregue pelo CEO e um *voucher*. Observou-se que mensalmente, a cooperativa divulga os funcionários que tiveram destaque em suas redes sociais.

Nota-se que no objeto da pesquisa, apesar de haver sistemas e metodologias de acompanhamento de metas, há sempre o trabalho de entender e aperfeiçoar processos em caso de não atingimento, bem como não há uma política de remuneração variável totalmente



implantada. Ademais, o sistema de *feedback*, avaliação de desempenho, incentivo educacional, premiações mensais de desempenho individual demonstram a valorização das crenças da cooperativa e das pessoas. Essas evidências corroboram a afirmação de Simons (1995), em que gestores mais participativos e orientados às pessoas, tendem a optar por sistemas que são baseados no *feedback* e na comunicação, cujo objetivo é auxiliar os funcionários a melhorarem o seu desempenho.

Os relatos dos Sujeitos 2, 5 e 6 vão ao encontro do estudo de Widener (2007), Silva *et al.* (2022) e Defaveri *et al.* (2019), os quais demonstraram que os componentes da quarta alavanca são desenvolvidos de maneira subjetiva e informal, por meio de discussões, reuniões, compartilhamento de experiências, entre outros.

Diante desses resultados, infere-se que estes sistemas são similares aos achados da pesquisa de Pletsch e Lavarda (2016), em que os gestores estavam envolvidos diariamente com os colaboradores e eram incentivados a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias. Além disso, o projeto de “excelente trabalho” é similar ao “gente que faz a diferença”, identificado no estudo de referência.

Figura 1. Nuvem de palavras das alavancas de controle



Fonte: Dados da pesquisa

As palavras mencionadas com maior frequência na entrevista referente aos sistemas de controle foram colaboradores, cooperados, gestão, cooperativa, plano, crenças, clientes, equipe, valores, estratégico, indicadores, desempenho, ISO. Estas palavras demonstram ênfase nos sistemas de crenças (crenças, valores, equipe e cultura) e sistemas de controle diagnóstico (plano, metas, estratégia, indicadores, desempenho, ISO 9001).

Os resultados apresentados sugerem que sistemas de crenças e de diagnóstico são os de maior utilização na organização, tendo em vista que estes são utilizados constantemente e fazem parte do dia a dia da organização objeto do estudo. Isso corrobora em partes com o estudo de Pletsch e Lavarda (2016), que também identificaram uma forte presença dos sistemas de controle diagnóstico, porém que os de crenças eram os menos disseminados.

Ademais, embora os resultados sugiram que haja maior presença dos sistemas de diagnósticos no objetivo de estudo, infere-se que a presença desses sistemas não significa sua total formalização e equilíbrio na organização. Apesar de haver monitoramento de metas e projetos estruturados, ainda é um desafio implementar uma recompensa financeira em relação ao atingimento das mesmas, o que evidencia que há oportunidade de fortalecer essa alavanca.

5. Conclusão e Recomendações

O objetivo do estudo foi compreender como são utilizadas as Alavancas de Controle de Simons (1995) na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, estudo de caso e qualitativa. O objeto de estudo compreendeu uma



Cooperativa de Flores. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas, documentos e observação. Os resultados obtidos sugerem que as crenças organizacionais são difundidas de forma clara dentro da cooperativa, servindo como base para toda a gestão, desde o comportamento individual até o planejamento estratégico.

Os sistemas de fronteiras demonstram estar bem estabelecidos, com políticas formalizadas e acessíveis a todos os membros. Por outro lado, embora os sistemas de diagnóstico mostrem que estão presentes em todas as áreas da organização no dia a dia, ainda carecem de uma formalização para recompensas financeiras variáveis em relação às metas quantitativas. Isso sugere que a oficialização da implementação desses sistemas representa um desafio, sendo os menos favorecidos no momento.

Por fim, os sistemas interativos se mostraram bem definidos, no qual cada nível tem sua responsabilidade de tomada de decisão de acordo com o Estatuto, e são estimuladores de novas ideias, visto que existem uma série de iniciativas que valorizam o desenvolvimento dos funcionários, bem como disseminação de conhecimento para cooperados e clientes. Isto faz com que todos contribuam com a gestão da empresa, direcionando ao alcance de seus objetivos.

Outro resultado verificado foi a constatação de que todos os sistemas são liderados pela área de Gente e Gestão, que assume a responsabilidade pela gestão de pessoas e estratégias da organização. Isso sugere uma centralização estratégica em um único departamento, que posteriormente tem o papel de orientar o restante, o que pode gerar sobrecarga e dependência em somente um setor. Portanto, é recomendável que haja uma atenção para evitar a sobrecarga e garantir a colaboração entre os departamentos.

Em relação às limitações do estudo, 2 indivíduos não se disponibilizaram a participar da pesquisa, e o cronograma de entrevistas planejado foi postergado, por conta de pendência de aprovação interna com a diretoria, recesso de fim de ano, férias individuais dos entrevistados e disponibilidade dos participantes.

O foco da atual pesquisa conta somente com a visão dos níveis de Diretoria, Conselho e Gerência, sem visão de todos os indivíduos. Dito isso, as evidências sugerem uma continuação do estudo de forma quantitativa para contemplar cooperados, colaboradores, clientes e fornecedores, a fim de compreender como os sistemas são utilizados por todos os grupos da organização, se as suas percepções convergem entre si e com a atual pesquisa. Outra sugestão para pesquisas futuras seria analisar a tensão dinâmica formada entre as alavancas de controle, já que existem estudos no Brasil, porém não com cooperativas de flores.

Referências

- AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. **Ruralidades, Capacitação e Desenvolvimento**. Viçosa: Ufv, 2006. 214 p.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School, 1965.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 200 p.
- BEUREN, I. M.; SANTANA, S. V.; THEIS, M. B. A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. **Race**, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 919-954, 2014.



BORSATTO JUNIOR, J. L.; VESCO, D. G. Sistemas de controle gerencial como instrumento de poder sob a ótica de Bourdieu. **Revista Universo Contábil**, v. 16, n. 1, p. 27-53, 2020.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **PIB-AGRO/CEPEA: APÓS RECORDES EM 2020 E 2021, PIB DO AGRO CAI 4,22% EM 2022**. 2023. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-apos-recordes-em-2020-e-2021-pib-do-agro-cai-4-22-em-2022.aspx>. Acesso em: 29 ago. 2023.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations, and Society**, v. 23, n. 3, 243–264, 1998.

COLLIER, P. M. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. **Management Accounting Research**, v. 16, n.3, p. 321-339, 2005.

COUTINHO, E. J. N.; VASCONCELOS, A. L. F. S.; SEGURA, L. C.; ASSIS, R. B. Estrutura dos Sistemas de Controle Gerencial como um pacote aplicado em Clubes Poliesportivos. **Reunir: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 32-49, 2022.

CRESWELL, J. W; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. 264 p.

CRUZ, A. P. C.; QUINTANA, A. C.; FRARE, A. B.; PEREIRA, T. A.; BUCHWEITZ, M. J. R.; D'AVILA, L. C. Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 39, n. 3, p. 99-113, 2020.

DEFAVERI, I. R.; VESCO, D. G. D.; DIEHL, C. A.; TOIGO, L. A. A influência da estruturação social entre as tensões dinâmicas e desempenho estratégico. **Advances In Scientific And Applied Accounting**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 81-103, 2019.

DEGENHART, L.; BEUREN, I. M. CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS. **Advances In Scientific And Applied Accounting**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-23, 2019.

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. **Revista Digital del Instituto Internacional de Custos**, v. 2, s.n., p. 41-66, 2008.

DIEHL, C. A. Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 17, n. 1, p. 69-97, 2006.

DRUMOND, V. R. S. A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos. **Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)**. Brasília, 2010.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 287-307, 2009.

FRARE, A.; BARBOZA, J. R.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G. Características das publicações científicas sobre sistema de controle gerencial. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 3, p. 31-51, 2021.



- FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009. 304 p.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- HEINICKE, A.; GUENTHER, T. W.; WIDENER, S. K. 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**, v. 33, s.n., p. 25-41, 2016.
- HELSEN, Z.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; ORENS, R.; DEKKER, J. Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. **Journal of Economic Surveys**, v. 31, n. 2, p. 410-435, 2016.
- HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. (História dos probos pioneiros de Rochdale). Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1933.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA (IBRAFLOR). **PIB DA CADEIA DE FLORES E PLANTAS ORNAMENTAIS**. 2022. Disponível em: <https://www.ibraflor.com.br/numeros-setor>. Acesso em: 29 ago. 2023.
- ISIDORO, C.; FACCI, N.; ESPEJO, M. M. S. B.; GARCIAS, P. M. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 6, n. 2, p. 39-55, 2013.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO (ISO). **Global standards for trusted goods and services**. Disponível em: <https://iso.org/home.html>. Acesso em: 16 abr. 2024
- JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **Rege: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 75-85, 2016.
- JACQUES, C. G.; VERGINIO, M. R. C.; ESTEVAM, D. O. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Cooperativismo: geração de empregos formais em cooperativas no Brasil e trabalho decente. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 6, n. 3, p. 34-55, 2020.
- KRUIS, A. M.; SPEKLÉ, R. F.; WIDENER, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. **Management Accounting Research**, v. 32, n. 3, p. 27-44, 2016.
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.
- MARQUES, H. R.; COSTA, J. O. O cooperativismo e o desenvolvimento local: um estudo da cooperativa de crédito Sicredi União MS/TO–Comitê Ação Social. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 2, p. 531-541, 2021.
- MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. **Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2. ed. England: Prentice Hall, 2007.



- MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MARGINSON, D. Management control systems and their effects on strategy formation at middle management levels: evidence from a UK organization. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1019-1031, 2002.
- NAMORADO, R. **O mistério do cooperativismo**. Coimbra: Almedina, 2013. 150p.
- NISIIYAMA, E. K.; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Números do cooperativismo por ramo**. 2023. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 29 ago. 2023.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) (Brasil) (org.). **Who Cares Wins**. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 16 abr. 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) (Brasil) (org.). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 03 out. 2023.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar. **Base: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 2, p. 309-335, 2020.
- OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v.10, n.4, p. 363-382, 1999.
- PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 28, p. 18-31, 2016.
- SALES, J. E. Cooperativismo: origens e evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 1, n. 1, p. 23-34, 2010.
- SANT'ANA, C. F.; PADILHA, D. F.; LAVARDA, C. E. F. Incertezas estratégicas e riscos no sistema de controle gerencial das cooperativas de crédito. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 7, n. 4, p. 665-687, 2015.
- SELL, F. F.; PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F.; SILVA, T. B. J. Modelo de alavancas de controle: uma abordagem quanto às características dos estudos nacionais e internacionais. **REUNA**, v. 28, n. 2, p. 01-22, 2023.



- SILVA, E. A. M.; BÚRIGO, F. L. CAZELLA, A. A. Cooperativismo de crédito e desenvolvimento sustentável: a aplicação do sétimo princípio cooperativista–interesse pela comunidade. **PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 232-262, 2021.
- SILVA, T. B. J.; BEUREN, I. M.; MONTEIRO, J. J.; LAVARDA, C. E. F. Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 112-125, 2022.
- SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston, Mass: Harvard Business School, 1995. 217 p.
- SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 348 p.
- SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. S.; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, 497-514, 2014.
- TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, 171-185, 2012.
- VALADARES, J. H. **Cooperativismo: lições para nossa prática**. Brasília: OCB, 2003.
- WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, p. 757-788, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 320 p.
- ZYGOMATIC. **WORDCLOUDS**. 2003. Disponível em: <https://www.wordclouds.com/>. Acesso em: 07 abr. 2024.

14º Congresso UFSC de Controladoria & Finanças

7th UFSC International Accounting Conference

14º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade

de 26 a 28 de junho de 2024

Florianópolis - SC - Brasil



CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado **SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM COOPERATIVA DE FLORES** de autoria de **Alessandra Emy Senba Tateno, Carlos Eduardo Facin Lavarda**, foi apresentado por **Alessandra Emy Senba Tateno, Carlos Eduardo Facin Lavarda** no **14o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 7o. UFSC International Accounting Conference & 14o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 26/06/2024 a 28/06/2024, contabilizando carga horária de 2hs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Moacir', positioned above a horizontal line.

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.

Presidente da Comissão Organizadora



14º Congresso UFSC de Controladoria & Finanças

7th UFSC International Accounting Conference

14º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade

de 26 a 28 de junho de 2024

Florianópolis - SC - Brasil



CERTIFICADO

Certificamos que **Alessandra Emy Senba Tateno** participou do **14o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 7o. UFSC International Accounting Conference & 14o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 26/06/2024 a 28/06/2024, como **Autor(a) de Trabalho(s)**, com carga horária de 2hs.

Trabalho(s) submetido(s):

- Sistema de controle gerencial em cooperativa de flores

Autor(es): *Alessandra Emy Senba Tateno, Carlos Eduardo Facin Lavarda*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Moacir'.

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.

Presidente da Comissão Organizadora

