



## **Incertezas Estratégicas e Riscos no Sistema de Controle Gerencial das Cooperativas de Crédito**

**Camila Freitas Sant'Ana**  
**Universidade Regional de Blumenau (FURB)**  
*camila-fsantana@hotmail.com*

**Daniel Fernando Padilha**  
**Universidade Regional de Blumenau (FURB)**  
*danielpadilha06@hotmail.com*

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**  
**Universidade Regional de Blumenau (FURB)**  
*elavarda@gmail.com*

### **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo verificar as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o sistema de controle gerencial nas cooperativas de crédito. Para tal, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de levantamento e quantitativo, aplicou-se um questionário para a obtenção dos dados em uma amostra de 44 cooperativas de crédito do Brasil, que se caracterizam 95% em cooperativas singulares com 70% classificadas como de crédito mútuo. Os resultados da modelagem de equações estruturais aplicados por meio do software SmartPLS®, apontam que o sistema de crença tem o mesmo grau de importância que o sistema de fronteiras nas cooperativas de crédito, assim como o sistema de diagnóstico; e que o sistema de controle interativo tem o mesmo grau de importância que o sistema de controle de diagnóstico. O risco estratégico não está associado ao grau de importância de cada sistema de controle de gestão. As incertezas estratégicas estão positivamente associadas com o grau de importância atribuído pela alta administração da cooperativa no sistema de crenças, bem como ao sistema de controle interativo.

**Palavras-chave:** Cooperativas de crédito; Controladoria; Alavancas de controle; Sistemas de controle gerencial.

### **Introdução**

O ambiente econômico contemporâneo influencia a estrutura, os sistemas de controle e de desempenho das organizações, assim impactam nos sistemas de contabilidade das empresas, na configuração da organização, bem como no funcionamento da contabilidade financeira e gerencial devido as constantes mudanças neste meio (MICULESCU, 2012).

Caplan (1971) discorre que a crescente necessidade das organizações em operacionalizar a gestão com o auxílio de sistemas de informação está relacionada a sua sobrevivência no



ambiente perplexo de mudanças físicas, tecnológicas, sociais e financeiras. Do qual, o sistema de controle de gestão fornece informações úteis e relevantes para o desenvolvimento, padronização de comportamentos viáveis e avaliação de desempenho (OTLEY, 1999).

Deste modo devido as constantes mudanças no ambiente organizacional, em seu estudo Simons (1995) elaborou uma estrutura de controle para o desenvolvimento das metas e objetivos estratégicos da organização, conhecidas como alavancas de controle. O autor definiu os sistemas de controle gerenciais formais como rotinas e procedimentos com base em informações para a tomada de decisão. Partindo deste pressuposto, Simons (1995) discorre que a empresa deve trabalhar sobre quatro variáveis básicas de controle estratégico, sendo valores centrais, riscos, incertezas e aspectos críticos de desempenho.

Para tal, Otley (1999) e Merchant e Otley (2006) ressaltam que os sistemas de controle gerencial (sistema de crença, sistema de fronteira, sistema de diagnóstico e sistema de controle interativo) estão apresentados na literatura como interdependentes. No entanto, na percepção de Simons (2000) os sistemas de controle e de desempenho das organizações são estabelecidos de acordo com as incertezas e riscos estratégicos, que, por sua vez, afetam a organização através da aprendizagem organizacional e no uso eficiente da atenção dada pela administração.

Embora, destaca-se que as cooperativas como as demais organizações também estão sujeitas a incertezas e riscos estratégicos, de modo que entre as várias instituições financeiras estão as cooperativas de crédito formadas por sociedades de pessoas, criadas com a finalidade de oferecer crédito e prestar serviços aos seus associados. Entretanto, salienta-se que mesmo as cooperativas não estarem sujeitas a falência, enfrentam os mesmos riscos do setor bancário. Desta forma, devem conhecer seus riscos e gerenciá-los, como determina a Resolução do Bacen nº 3.380/07 (AMARAL et al., 2009).

Diante do contexto apresentado, criou-se a seguinte questão problema de pesquisa: quais são as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o sistema de controle gerencial nas cooperativas de crédito? Assim, para atingir a proposta de estudo tem-se o objetivo de verificar as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o sistema de controle gerencial nas cooperativas de crédito.

A justificativa quanto a determinação dos sistemas de controle gerencial está baseada na literatura, considerando que os sistemas de controle gerenciais (SCG) são fundamentais para disponibilizar informações relevantes para a tomada de decisões úteis no planejamento e avaliação de desempenho. De modo que estudos analisaram as relações entre os SCG (ANDERSON; DEKKER, 2005) e testaram as quatro alavancas de controle, relacionando risco estratégico com incertezas nestes sistemas no contexto do mercado financeiro internacional (WIDENER, 2007), com foco em empresas de capital aberto ou privadas e essa pesquisa amplia esse enfoque, observando tal proposta no contexto das cooperativas de crédito do Brasil.

O presente estudo justifica-se ainda, devido as cooperativas de crédito representarem significativa importância para a sociedade, promovendo aplicação de recursos privados e assumindo riscos em favor da própria comunidade onde está inserida. Além disso, as cooperativas representam uma participação no mercado de 2,71% no total de ativos do mercado financeiro brasileiro, dando a estas a sexta posição no ranking das maiores instituições financeiras do país (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2014).



## 2 Referencial Teórico

Para embasar o presente estudo, o referencial teórico aborda os principais aspectos relacionados ao sistema de controle, alavancas de controle e cooperativas de crédito. As bases de busca dos dados bibliográficos utilizadas nesta pesquisa foram *Document Search* (Scopus), Jstor, Portal de Periódicos Capes, *Science Direct* e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

### 2.1 Sistemas de Controle Gerencial

Os SCG são vistos como uma ferramenta passiva que infere em um termo mais amplo, abrangente dos sistemas de contabilidade gerencial, bem como incluem controles individuais e em grupos, que tem evoluído no fornecimento de informações mais formais e financeiramente quantificáveis projetadas para contribuir com o processo de tomada de decisão gerencial (CHENHALL, 2003).

Para Anthony (1990) o termo controle é definido no sentido de assegurar a estratégia organizacional, com base na realização dos planos que permitem a observação e o cumprimento das estratégias estabelecidas. Ainda, o controle de forma geral trata-se de um conjunto de mecanismos formais ou informais utilizados pelas organizações para regular as atividades dos colaboradores (INZERILLI, 1983). De modo que Fischer (1995), salienta que o controle pode ser aplicado nos diferentes níveis organizacionais. Entretanto, a literatura destaca que é praticamente impossível atingir um sistema de controle que seja ideal ou perfeito (HOPWOOD, 1972; MERCHANT, 1982).

A abordagem quanto ao desempenho dos SCG requer o estudo dos objetivos, estratégias, medidas, incentivos, bem como os fluxos de informação, o ambiente externo, a cultura organizacional, os controles sociais e a história da organização. Em virtude que essas relações com os SCG fornecem *insights* sobre o uso e implementação dos sistemas de controle estratégicos (OTLEY, 1999).

Neste contexto, Simons (1995) proporcionou uma contribuição relevante para a literatura a respeito do papel dos SCG. Destaca-se em seu estudo que possa haver o equilíbrio dos SCG advindo de quatro alavancas de controle, sendo sistemas de crenças, sistema de fronteiras, sistemas de diagnóstico e sistemas interativos. De modo, que a finalidade principal permeia por meio do uso de SCG para que se possa ter um gerenciamento do comportamento e das mudanças estratégicas.

Abernethy e Brownell (1999), realizaram uma pesquisa empírica para o desenvolvimento de um modelo teórico que fosse capaz de analisar a relação entre a mudança estratégica com o estilo de uso de orçamento e desempenho. A pesquisa concentrou-se nas alavancas de Simons (1995) com base nos sistemas interativos e de diagnóstico, do qual os autores concluíram que o orçamento se utilizado de modo interativo pode atenuar os efeitos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional.

Estudos analisaram questões como as medidas de desempenho, observadas na pesquisa desenvolvida por Henri (2006), e sobre o uso interativo de sistemas de controle gerencial dentro do contexto interno das organizações, evidenciados por meio dos artefatos da contabilidade gerencial, como o orçamento, Balanço Scorecard – BSC que foram utilizados no estudo elaborado por Bisbe e Otley (2004) com a finalidade de evidenciar estes fatores no desenvolvimento de produtos.



Já em relação as pesquisas que abordaram o uso do sistema de crenças em conjunto com sistemas de controle interativo, destaca-se o estudo longitudinal realizado por Bruining et al. (2004), em que os resultados apontaram e levaram à conclusão que o uso destes dois sistemas propicia melhor resultado das atividades realizadas, ocasionando em maior complementação e extensão dos sistemas de controle, do que quando se trata do uso de sistemas tradicionais, como o sistema de controle de diagnóstico.

Identificou-se no estudo de Collier (2005), que os controles estabelecidos como sistemas de informações, relacionados as normas de grupo, cultura e socialização representavam maior importância dentro da organização, quando comparada as normas formais estabelecidas e documentadas.

Tendo como base as evidências apresentadas pela literatura, de acordo com Ansari (1977) percebe-se que o funcionamento do sistema de controle envolve um conjunto estrutural, do qual estabelece-se um regime em que o comportamento humano faça parte do processo para que os mesmos funcionem e obtenham bons resultados para a organização. Em vista que o sistema de controle é utilizado como arranjos, que propicia a determinação das ações que podem facilitar os processos e promover melhores desempenhos e minimizando possíveis consequências inesperadas.

Tudo isso torna-se possível, em virtude de que o sistema de controle de gestão é composto por uma rede de informações que contribui para determinação de regras de medição de desempenho, bem como a coleta, processamento e transmissão do conjunto de informações geradas pelo todo, que condiz a estrutura do sistema. Outro aspecto dos sistemas de controle de gestão é facilitar a comunicação das informações obtidas em relação aos objetivos de desempenho estabelecidos no plano estratégico da organização, assim como as saídas reais, os desvios e planos constituídos para os gerentes e subordinados, que remete-se as relações sociais do sistema (ANSARI, 1977).

Em relação ao gerenciamento do sistema de controle, torna-se evidente que o mesmo pode ocasionar encorajamento ou desencorajamento dos gerentes e subordinados a realizar devidas ações. Assim, a coleta e o uso de informações relacionam-se diretamente às projeções dos centros de responsabilidade e capacidades dos mesmos responderem aos esforços do projeto, necessários para satisfazerem os critérios relacionados a equidade e aos objetivos que possam realmente ser alcançados. De modo, que se percebida a falta de equidade e congruência quanto aos objetivos pode-se desencadear conflitos dentro dos processos organizacionais, dessa forma enfatiza-se a necessidade de integração para atingir os objetivos e finalidades globais da organização (YOUNG, 1979)

Muito dos aspectos que podem influenciar o desempenho dos sistemas de controle gerencial, podem estar ligados também a questões culturais. Essas questões podem impactar quando surge a necessidade de estabelecimento de mudança organizacional, por isso, devido a este fato a cultura corporativa passou a ser vista como uma ferramenta muito importante, pois se os valores e normas comportamentais da organização não forem suportados, não adiantará fazer o realinhamento estratégico ou estrutural, e assim o gerenciamento dos sistemas de controle torna-se difícil (KERR; SLOCUM, 1987).

No estudo de Widener (2007) testou-se uma modelagem de equação estrutural, relacionando o risco estratégico e incertezas estratégicas nos sistemas de controle de gestão



(sistema de crença, sistema de fronteira, sistema de diagnóstico e sistemas de controle interativo), do qual os achados permitam o autor concluir que o risco estratégico e incerteza estratégica conduzem a importância e a utilização de medidas de desempenho no sistema de diagnóstico e no sistema de controle interativo.

Considerando os contextos apresentados pela literatura e as evidências do estudo de Widener (2007) que discorre que a ênfase que as organizações colocam no sistema de crenças é interdependente da ênfase atribuída a cada um dos sistemas, sendo o sistema de fronteira, sistema de diagnóstico e o sistema de controle interativo. Assim, elaborou-se as seguintes hipóteses de pesquisa para serem testadas no cenário das cooperativas de crédito brasileiras:

*H1a - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocam no sistema de fronteiras.*

*H1b - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocam no sistema de diagnóstico.*

*H1c - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocam no sistema de controle interativo.*

*H1d - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de fronteira é o mesmo que colocam no sistema de diagnóstico.*

*H1e - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de controle interativo é o mesmo que colocam no sistema de diagnóstico.*

Desta forma, tendo em vista as hipóteses de pesquisa, no próximo tópico é tratado a abordagem estabelecida entre as alavancas de controle com a incerteza estratégica e risco.

## **2.2 Incerteza Estratégia e Risco**

Uma das características das alavancas de controle é que os gestores devem decidir o grau de importância a ser colocado em cada um dos quatro tipos de sistemas de controle (MERCHANT; OTLEY, 2006). O ambiente externo é uma variável significativa em pesquisas com base na teoria da contingência, assim o aspecto mais pesquisado trata-se da incerteza, que não pode ser confundida com o risco, tendo em vista que no risco a preocupação é com situações em que as probabilidades podem estar ligadas a determinados eventos passíveis de ocorrência, enquanto que a incerteza define as situações em que os elementos do ambiente não são previsíveis (CHENHALL, 2003).

Segundo Widener (2007) as incertezas estratégicas significam mudanças na dinâmica competitiva ou nas competências internas que os gestores da alta administração monitoram, de modo que o risco é uma fonte de dano potencial para a organização. Nesse sentido, o risco apresenta semelhança com a incerteza, pois requer um maior processamento de informações para avaliar a probabilidade de risco e a magnitude de qualquer dano resultante.

No que tange o ambiente gerencial das cooperativas de crédito, o estudo de Amaral et al. (2009) teve como objetivo analisar a busca das cooperativas de crédito para desenvolver mecanismos de gerenciamento do risco operacional que sejam compatíveis com suas especificidades. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de uma cooperativa de crédito do interior de Minas Gerais – MG. Por meio de análises de documentos e entrevistas percebeu-se que, comparada à sua matriz e outras filiais, esta possui falhas nos mecanismos de gerenciamento do risco operacional, como falta de recursos para financiar um sistema próprio e a escassez de funcionários que conheçam as características da organização. Assim, determinou-se a seguinte hipótese:

*H2a - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de crenças.*

*H2b - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de fronteiras.*

Quanto à incerteza, o estudo de Merchant (1990) relata os resultados em um estudo de campo com o objetivo de verificar os efeitos dos controles financeiros sobre a manipulação e gerenciamento de dados. As informações coletadas a partir de entrevistas e questionários mostraram que em ambientes de incerteza os gestores da alta administração são mais propensos a agir de forma antiética manipulando o resultado dos ganhos. Widener (2007) destaca que os sistemas de fronteiras e de crenças se destinam a combater e minimizar os efeitos comportamentais negativos associados à incerteza estratégica. Diante desse contexto, propõe-se as seguintes hipóteses:

*H3a - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de crenças.*

*H3b - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de fronteiras.*

As medidas de desempenho financeiro têm sido tradicionalmente usadas pelos gestores para o estabelecimento de controle, assim destaca-se que os orçamentos são utilizados como forma de controle de diagnóstico (HORNGREN et al, 2010). O controle de diagnóstico representa os controles que são observados pela gestão somente quando há desvios de metas estabelecidas (TESSIER; OTLEY, 2012). No estudo de Widener (2007) foram investigados três tipos de incertezas estratégicas como a incerteza operacional, que pode ser a inovação do produto interno; competitiva, os novos operadores do setor por exemplo; e tecnológica; e três tipos de riscos estratégicos identificados no estudo de Simons (2000) sendo o risco operacional, como por exemplo a segurança das operações; de recuperabilidade dos ativos; e risco competitivo, que pode estar vinculado a fatores de mercado.

Assim que as empresas implantam e definem seu objetivo, a próxima etapa é aumentar sua capacidade no processamento de informações e um dos meios para essa ação é engajar-se em



um sistema de comunicação vertical, espalhando para toda organização as informações e estimulando a ação, atenção e diálogo (GALBRAITH, 1973). Dessa maneira, ao optar por um sistema de controle interativo, todos os gestores subordinados passam a agir de tal forma e a alta administração passa comunicar suas preferências, assim o sistema interativo pode ser fluente até o quarto nível de gestão (SIMONS, 1995).

As pesquisas empíricas têm mostrado que os sistemas interativos são eficazes em empresas que enfrentam diversos tipos de riscos como o competitivo, operacional, tecnológico e incerteza ambiental. Nos estudos de Bisbe e Otley (2004) eles concluem que as empresas com um alto grau de risco de inovação e incerteza tem maior desempenho quando o sistema de controle da empresa é usado de forma interativa.

Para Simons (1991) empresas com gestores que entendem de forma clara sua estratégia e suas incertezas de tecnologia, lançamento de novos produtos e a concorrência estão ligados ao uso interativo do sistema. No estudo Abernethy e Brownell (1999) foram encontradas evidências de que o uso interativo de orçamentos melhora o desempenho em hospitais que enfrentam mudança estratégica.

Com base nessas premissas de discussão de conceitos literários e na construção de hipóteses do estudo de Widener (2007) pode-se dizer que as empresas usarão o sistema de diagnóstico para gerenciar o risco e a incerteza e que as mesmas têm maior confiança em controles interativo quando são enfrentados altos níveis de risco e incerteza. Diante desse contexto, surgem mais duas hipóteses envolvendo as cooperativas de crédito.

*H2c - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de diagnóstico.*

*H2d - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema interativo.*

*H3c - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de diagnóstico.*

*H3d - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema interativo.*

Após destacado as hipóteses de pesquisa relacionadas as incertezas estratégicas e de risco estabelecidas com base nos estudos anteriores, no próximo tópico são abordados os procedimentos metodológicos aplicados para análise da presente pesquisa.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

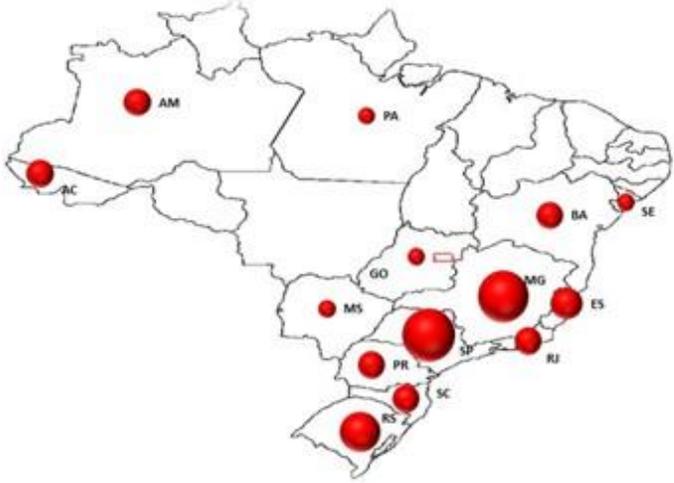
Para verificar as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o SCG nas cooperativas de crédito, realizou-se uma pesquisa caracterizada quanto ao seu objetivo como descritiva, em relação a abordagem do problema como quantitativa e quanto aos procedimentos de coleta de dados a pesquisa classifica-se como de levantamento.

A população compreendeu 1.165 cooperativas de crédito, de acordo com o Bacen (2014) e um questionário foi encaminhado por endereço eletrônico destinado à alta administração das cooperativas de crédito. Entretanto, 357 endereços de e-mail disponibilizados pela listagem do Bacen (2014) correspondente as cooperativas de crédito existentes no mês de novembro de 2014 estavam incompletas, não possibilitando o encaminhamento dos questionários a este número de cooperativas. De toda forma, para as demais cooperativas (808 endereços) o e-mail foi encaminhado, de modo que como incentivo de resposta, propôs-se encaminhar a presente pesquisa aos respondentes, sem inferir em questões éticas uma vez que não são identificados.

O retorno da amostra da pesquisa foi de 44 representantes das cooperativas de crédito brasileiras registradas como ativas pelo Banco Central, assim na Tabela 1 estão apresentados os retornos da amostra por estado brasileiro.

**Tabela 1 – Amostra por estado brasileiro.**

Sigla	Estado	Percentual de Respostas
AC	Acre	5%
AM	Amazonas	5%
BA	Bahia	5%
DF	Distrito Federal	5%
ES	Espírito Santo	7%
GO	Goiás	2%
MG	Minas Gerais	18%
MS	Mato Grosso do Sul	2%
PA	Pará	2%
PI	Piauí	2%
PR	Paraná	5%
RJ	Rio de Janeiro	5%
RS	Rio Grande do Sul	11%
SC	Santa Catarina	5%
SE	Sergipe	2%
SP	São Paulo	20%
<b>Total</b>		<b>100%</b>



Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na Tabela 1, nota-se que 20% das cooperativas de crédito da amostra concentrou-se no Estado de São Paulo, subsequentemente em segundo lugar, aparece o Estado de Minas Gerais com 18% e em terceiro lugar o Estado do Rio Grande do Sul com 11% da amostra.

Como instrumento de coleta de dados foi estabelecido um questionário adaptado do modelo de Widener (2007) para a realidade das cooperativas de crédito brasileiras. Deste modo, o questionário foi composto por 40 questões fechadas envolvendo as seguintes variáveis: incertezas estratégicas tecnológicas, incertezas estratégicas operacionais, risco operacional, risco de negócio, sistema de crenças, sistema de fronteira, sistema de controle de diagnóstico e sistema de controle interativo, utilizando escala likert de 1 a 7 pontos.

Para estabelecer a validade das variáveis do construto de pesquisa, as questões foram submetidas a análise fatorial para verificar as cargas fatoriais que revelam relações entre as variáveis observáveis e sua unidimensionalidade agrupadas (HAIR JR et al., 2014) e também

pelo Alfa de Crombach que de acordo com Nunnally (1978) ajuda estabelecer o conteúdo e validade de construto, cujo está apresentado na Quadro 1.

**Quadro 1 – Validade do constructo.**

Incertezas estratégicas (INCERT_ESTRAT)	Fator 0,904	
	Incertezas operacionais	Incertezas tecnológicas/negócios
Mudanças na tecnologia do setor	0,743	–
Lançamentos de novas linhas de crédito	0,629	–
Táticas de mercado dos concorrentes	0,682	–
Novos operadores do setor	0,679	–
Documentação Fidedigna	–	0,854
Responsabilidade laboral	–	0,862
Controle dos sistemas de informática	–	0,628
Aprovações, autorizações e verificações de crédito	–	0,871
Segurança dos ativos	–	0,816
Risco Estratégico (RISC_ESTRAT)	Fator 0,809	
	Risco operacionais	Risco tecnológico/negócios
Segurança das operações	0,892	–
Qualidade das operações	0,900	–
Confiabilidade das operações	0,931	–
Eficiência das operações	0,875	–
Riscos de inadimplência e garantias de crédito	–	0,545
Dificuldade para um cliente deixar a cooperativa	–	0,111
Sistema de Crenças (SIST_CRENC)	Fator 0,806	
A missão comunica claramente os valores centrais	0,562	
A alta administração comunica valores fundamentais	0,908	
Os colaboradores estão conscientes dos valores fundamentais	0,795	
A missão inspira nossos colaboradores	0,905	
Sistema de Fronteiras (SIST_FRONT)	Fator 0,747	
Dependência do código ética para definir um comportamento	0,493	
O código de ética informa sobre os comportamentos	0,852	
Apresenta sistema que comunica os riscos a ser respeitados	0,859	
Colaboradores cientes do código de ética e de conduta	0,804	
Sistemas de Diagnósticos (SIST_DIAG)	Fator 0,962	
Acompanha o progresso em direção as metas	0,678	
Resultados do monitoramento	0,741	
Compara os resultados com as expectativas	0,898	
Revisão das principais medidas	0,888	
Possibilita discussões dos superiores e subordinados	0,888	
Possibilita desafio e debate dos dados, suposições e metas	0,896	
Fornece uma visão comum da organização	0,936	
Gerencia a organização em conjunto	0,835	
Concentração em questões de interesse comum	0,899	
Concentração em fatores críticos de sucesso	0,903	
Comunicação comum na organização	0,793	
Sistema de controle interativo (SIST_INTER)	Fator 0,724	



Presta atenção no sistema de desempenho	0,877
Interpreta as informações do sistema desempenho	0,916
Os gestores envolvem-se com o sistema de desempenho	0,611

Fonte: Dados da pesquisa.

Estabelecido a validade do *constructo* e da confiabilidade das medidas necessárias para a aplicação da modelagem de equações estruturais, Chin, Marcolin e Newsted (2003) destacam que após todas as medidas satisfazer os requisitos de validade e confiabilidade pode-se partir para a fase de análise PLS (Quadro 1), através do *software* SmartPLS®.

#### 4 Análise dos Resultados

Com a finalidade de verificar as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o sistema de controle gerencial (MCS) nas cooperativas de crédito, foi subdividido a análise em dois tópicos, sendo o primeiro a análise descritiva e a segunda a análise da modelagem de equações estruturais.

##### 4.1 Perfil dos entrevistados

Passamos inicialmente a caracterização dos respondentes da pesquisa. Desta forma, destaca-se que 95% das cooperativas analisadas classificam-se na modalidade de cooperativas singulares e 5% como cooperativas de crédito central. Entretanto, quanto ao tipo do cooperativismo desenvolvido, têm-se que 70% das cooperativas atuam com crédito mútuo, 9% com crédito rural e 21% com livre admissão de associados.

Em relação aos respondentes da pesquisa, ressalta-se que 6 diretores das cooperativas ocupavam o cargo administrativo financeiro, 1 diretor de operações e 1 diretor executivo, 8 gerentes gerais, 3 gerentes de negócios, 2 gerentes de crédito, 1 gerente de consultoria e 1 gerente financeiro, 8 presidentes das cooperativas, 3 superintendentes, 1 supervisor de normas e de controle interno, 1 contador e 1 coordenador da área de normas e *compliance*. No que tange a idade dos respondentes e o tempo de trabalho na atual função desempenhada na cooperativa de crédito, os resultados estão destacados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Perfil dos respondentes**

	Frequência	(%)
<b>Idade dos respondentes</b>		
Menos de 30 anos	3	7
Entre 30 e 39 anos	14	32
Entre 40 e 49 anos	11	25
Entre 50 e 59 anos	10	22
Mais de 60 anos	7	14
<b>Tempo na atual função na organização</b>		
Menos de 3 anos	19	43
Entre 4 e 7 anos	11	25
Entre 8 e 11 anos	5	11
Mais de 12 anos	9	21

Fonte: Dados da pesquisa.

Estes resultados indicam basicamente que os diretores, gestores e presidentes apresentam experiências na faixa de 1 a 3 anos, mas que porém 21% destacam-se acima de 12 anos na atual função desempenhada na cooperativa, fato que demonstra experiência e conhecimento no ambiente cooperativista.

#### 4.2 Análise da modelagem de equações estruturais

Foi aplicado análise de equações estruturais usando SmartPLS® para avaliar as hipóteses propostas na presente pesquisa, que é percebida no modelo utilizado em pesquisas anteriores que investigaram os sistemas de controle de gestão, como o caso do estudo de Widener (2007).

Para tal finalidade, na Tabela 3 apresenta-se a correlação entre as variáveis dos sistemas de controle de gestão.

**Tabela 3 – Correlação entre as variáveis**

	<b>Incertezas estratégicas</b>	<b>Riscos estratégicos</b>	<b>Sistema de crença</b>	<b>Sistema de diagnóstico</b>	<b>Sistema de Fronteiras</b>	<b>Sistema interativo</b>
Incertezas estratégicas	1					
Riscos estratégicos	0.609	1				
Sistema de crença	0.708	0.441	1			
Sistema de diagnóstico	0.659	0.495	0.748	1		
Sistema de Fronteiras	0.556	0.287	0.597	0.466	1	
Sistema interativo	0.575	0.369	0.405	0.579	0.560	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que o sistema de crença e o sistema de diagnóstico apresentam correlações significativas do modelo, em virtude de que atingiram 0,748, cujo o Hair Jr et al. (2014) salientam que acima de 0,5 as variáveis da pesquisa são correlacionadas.

Em relação aos testes das hipóteses de pesquisa, a Tabela 4 apresenta os resultados da análise principal e lista cada hipótese e seu coeficiente correspondente da análise do caminho da modelagem de equações estruturais.

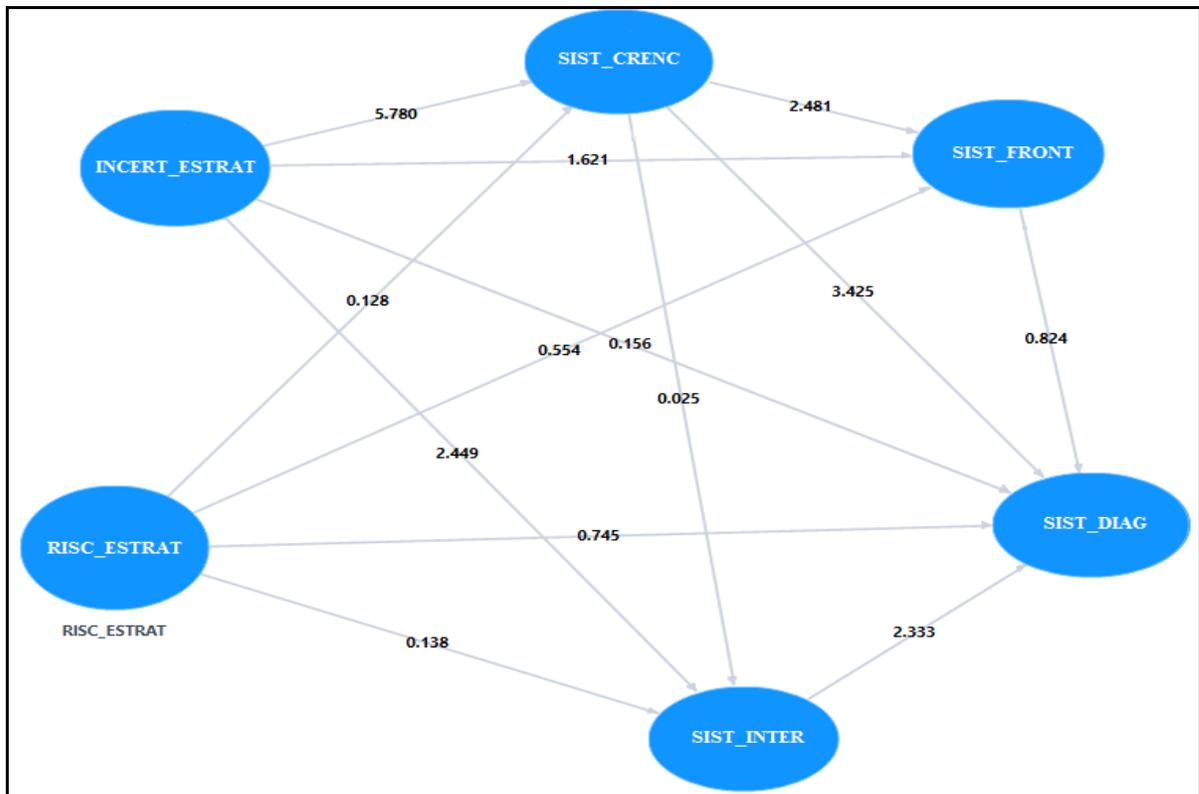
**Tabela 4 – Resultados da análise de caminho**

<b>Variável dependente</b>	<b>Variável independente</b>	<b>Hipótese associada</b>	<b>Coefficiente de trilha</b>	<b>t-statistic</b>	<b>P-value significância</b>
SIST_CRENC	SIST_FRONT	H1a	0,410	2,747	0,006**
SIST_CRENC	SIST_DIAG	H1b	0,624	3,365	0,001**
SIST_CRENC	SIST_INTER	H1c	-0,004	0,026	0,979
SIST_FRONT	SIST_DIAG	H1d	-0,154	0,922	0,357
SIST_INTER	SIST_DIAG	H1e	0,351	2,526	0,012*
RISC_ESTRAT	SIST_CRENC	H2a	0,017	0,141	0,888
RISC_ESTRAT	SIST_FRONT	H2b	-0,088	0,584	0,559
RISC_ESTRAT	SIST_DIAG	H2c	0,116	0,785	0,433
RISC_ESTRAT	SIST_INTER	H2d	0,029	0,149	0,882
INCERT_ESTRAT	SIST_CRENC	H3a	0,698	6,210	0,000**
INCERT_ESTRAT	SIST_FRONT	H3b	0,319	1,625	0,105
INCERT_ESTRAT	SIST_DIAG	H3c	0,030	0,144	0,886
INCERT_ESTRAT	SIST_INTER	H3d	0,561	2,641	0,009**

Nota: \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

Como forma de observação da análise de caminho das variáveis, na Figura 1 é estabelecida a representação dos principais resultados da modelagem.



**Figura 1 – Resultados da análise de caminho**

Fonte: Dados da pesquisa.

Como denota-se na Tabela 3 e na complementação da Figura 1, destaca-se que a hipótese H1a os dados apontam que o grau de importância que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocado no sistema de fronteiras, tendo em vista que o coeficiente de trilha foi positivamente significativo ao nível de 99% de significância, aceitando-se assim a hipótese H1a. Estes resultados em torno da hipótese H1a corroboram com os achados do estudo de Widener (2007), que ressalta que os resultados são consistentes com o argumento de que o sistema de crenças complementa cada um dos outros sistemas de controle no âmbito do lócus de controle.

Em relação a hipótese H1b, os resultados indicam que o grau de importância que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo atribuído para o sistema de diagnóstico, devido ao coeficiente de trilha apresentar resultado positivamente significativo ao nível de 99% de significância. Com base neste resultado a hipótese h1b é aceita no modelo. Dado que contradiz o estudo de Widener (2007) que evidencia que o sistema de crenças não apresenta o mesmo grau de importância que o sistema de diagnóstico. O resultado também contradiz o



estudo de Tessier e Otley (2012), que discorrem que os controles de diagnósticos são observados somente quando há desvios de metas estabelecidas.

Quanto à hipótese H1c, os resultados inferem que o grau de importância que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças difere-se do grau atribuído para o sistema de controle interativo, devido ao coeficiente de trilha apresentar-se negativo e não significativo dentro do modelo, rejeitando-se assim a hipótese H1c. Este achado contradiz com o resultado encontrado no estudo de Widener (2007), que ressalta que o sistema de crenças complementa os demais sistemas de controle no âmbito do lócus de controle.

No que tange a hipótese H1d, que destaca que o grau de importância que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de fronteira é o mesmo que colocam num sistema de diagnóstico, apontou coeficiente de trilha negativo e não significativo, de modo que indica diferenças atribuídas entre o sistema de crença e o sistema de diagnóstico, fato que permite rejeitar a hipótese H1d, resultado também evidenciado na pesquisa de Widener (2007).

Em se tratando da hipótese H1e, que atribui que o grau de importância que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de controle interativo é o mesmo colocado no sistema de diagnóstico, destaca-se com coeficiente de trilha positivamente significativo ao nível de 95% de confiança, indicando que não existem diferenças em relação a importância percebida entre o sistema interativo e o sistema de diagnóstico nas cooperativas de crédito, aceitando-se a hipótese H1e. Este dado corrobora com os achados de Widener (2001), que enfatiza que o uso de sistema de controle interativo para acompanhamento das medidas de desempenho ajuda a explicar o uso do sistema de diagnóstico das medidas de desempenho.

Passando para as discussões das hipóteses de pesquisa referente aos riscos e incertezas estratégicas, destaca-se em relação a hipótese H2a, que prevê que a medida que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado em um sistema de crenças. Os resultados apontam um coeficiente de trilha positivo, porém próximo de zero e não significativo, o que indica a rejeição da hipótese H2a. Este resultado registrado pela hipótese H2a contradiz o estudo de Simons (2000) e Widener (2007) que encontraram que as organizações que enfrentam níveis mais elevados de risco operacional, tendem a colocar mais ênfase no sistema de crenças.

A hipótese H2b que estabelece que a medida que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado em um sistema de fronteiras também é rejeitada pelo modelo, em virtude de que apresentou coeficiente de trilha negativo e não significativo, advertindo que os riscos estratégicos não estão associados com o sistema de fronteira. Este resultado corrobora com o estudo de Widener (2007) que discorre que os fatores de risco não estão associados a ênfase colocada no sistema de fronteira.

No que refere-se a hipótese H2c, cujo prevê que a medida que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado em um sistema de diagnóstico, aponta-se no modelo estrutural que o coeficiente de trilha identificado foi positivo, porém a hipótese H2c é rejeitada no modelo, tendo em vista a não significância do resultado encontrado. Os resultados proeminentes da hipótese H2c contradiz os estudos de Bisbe e Otley (2004) e Widener (2007), de modo que indica que as cooperativas de crédito que enfrentam fatores estratégicos mais elevados quanto ao risco operacional enfatizam menos o uso de um sistema de diagnóstico.

Quanto à hipótese H2d, que discorre que a medida que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema interativo é rejeitada, devido ao coeficiente de trilha mesmo positivo e próximo de zero não ter significância dentro do modelo estrutural. No estudo de Widener (2007) o resultado evidenciado difere-se dos achados da presente pesquisa, assim destaca-se que a medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas competitiva não quer dizer que há associação com ao uso do sistema de controle interativo.

A partir da análise do próximo grupo de hipóteses, o tema relacionado aos sistemas de controle de gestão está voltado as incertezas estratégicas. Desta forma, a hipótese H3a prevê que a medida que as cooperativas de crédito que enfrentam incertezas estratégicas estão positivamente associadas com o grau de importância colocado em um sistema de crenças. Os resultados desta hipótese foram conclusivos, em virtude de que o coeficiente de trilha foi significativamente positivo ao nível de 99% de confiabilidade, aceitando-se H3a. O resultado atribuído a hipótese H3a corrobora com os achados da pesquisa de Simons (2000); Bisbe e Otley (2004) e de Widener (2007), cujo resultado remete que as incertezas estratégicas operacionais, de negócios e tecnológicas das cooperativas, a alta administração tende a colocar mais ênfase no sistema de crenças.

Quanto a hipótese H3b, que destaca a que a medida que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado em um sistema de fronteiras é rejeitada, com base que embora o coeficiente ter apresentado resultado positivo, mas dentro do modelo estrutural não foi significativo, implicando que a associação positiva entre as incertezas estratégicas e o sistema de fronteiras não é confirmada, rejeitando-se a hipótese H3b. Este resultado corrobora com os achados de Merchant (1990) e Widener (2007), do qual discorrem que os fatores estratégicos não estão associados com a ênfase colocada em um sistema de fronteiras.

A hipótese H3c prevê que a medida que as cooperativas de crédito enfrentam as incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de diagnóstico, apresenta coeficiente de trilha positivo porém próximo de zero e não significativo dentro da modelagem. Assim, este resultado implica na rejeição da hipótese H3c, em virtude de que a associação resultante não obteve confirmação com o grau de importância atribuído ao sistema de diagnóstico. O resultado da hipótese H3c, também contraria os achados de Bisbe e Otley (2004) e Widener (2007), de modo que indica que as cooperativas de crédito que enfrentam fatores estratégicos mais elevados de incerteza operacional enfatizam em um menor grau o uso do sistema de diagnóstico.

Em relação a hipótese H3d, que estabelece que a medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado em um sistema interativo, os resultados apontam coeficiente de trilha positivamente significativo ao nível de 99% de confiança. De acordo com estes resultados remete-se que as incertezas estão claramente associadas ao grau de importância dado ao sistema de controle interativo, do qual permite aceitar a hipótese H3d. Resultado este que corrobora com os achados da pesquisa de Simons (1991); Abernethy e Brownell (1999) e Widener (2007), que enfatizam que a medida em que as organizações enfrentam a incerteza competitiva está diretamente associada ao uso do sistema de controle interativo.

Com base nos resultados apresentados para as referidas hipóteses de pesquisa, destaca-se que o que o  $R^2$  das variáveis latentes endógenas, que mede o poder explicativo evidenciado no modelo estrutural, foi respectivamente 50,10% para o sistema de crenças (SIST\_CRENC); 67,60% para o sistema de fronteiras (SIST\_FRONT); 39,70% para o sistema de diagnóstico (SIST\_DIAG) e de 33,20% para o sistema de controle interativo (SIST\_INTER), dados que indicam que as variáveis exógenas explicaram quantidades generosas de variação entre os sistemas de controle de gestão. De modo que a estabilidade e a significância estatística das estimativas do caminho foram avaliados por meio do bootstrap, que refere-se a uma técnica de re-amostragem usada na obtenção de estimativas intervalares e na avaliação estimativas por meio do método de re-amostragem de inicialização (BARRETO; TACONELI, 2006). Desta forma, a Tabela 5 destaca os resultados evidenciados através das hipóteses de pesquisa.

**Tabela 5 – Resumo dos resultados das hipóteses**

Hipótese	Autores	Aceita/ Rejeita
<i>H1a - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocam no sistema de fronteiras.</i>	Widener (2007)	Aceita
<i>H1b - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocam no sistema de diagnóstico.</i>	Widener (2007)	Aceita
<i>H1c - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de crenças é o mesmo que colocam no sistema interativo.</i>	Widener (2007)	Rejeita
<i>H1d - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de fronteira é o mesmo que colocam no sistema de diagnóstico.</i>	Widener (2007)	Rejeita
<i>H1e - O grau de importância em que as cooperativas de crédito colocam sobre o sistema de controle interativo é o mesmo que colocam no sistema de diagnóstico.</i>	Widener (2007)	Aceita
<i>H2a - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de crenças.</i>	Widener (2007); Amaral et al (2009)	Rejeita
<i>H2b - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de fronteiras.</i>	Widener (2007); Amaral et al (2009)	Rejeita
<i>H2c - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de diagnóstico.</i>	Widener (2007); Tessier; Otley (2012);	Rejeita
<i>H2d - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam os riscos estratégicos está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema interativo.</i>	Bisbe e Otley (2004); Widener (2007)	Rejeita
<i>H3a - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de crenças.</i>	Merchant (1990); Widener (2007)	Aceita
<i>H3b - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de fronteiras.</i>	Merchant (1990); Widener (2007)	Rejeita
<i>H3c - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema de diagnóstico.</i>	Bisbe e Otley (2004); Widener (2007)	Rejeita



<p><i>H3d - A medida em que as cooperativas de crédito enfrentam incertezas estratégicas está positivamente associada com o grau de importância colocado no sistema interativo.</i></p>	<p>Simons (1991); Abernethy e Brownell (1999) e Widener (2007)</p>	<p>Aceita</p>
---	--	---------------

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5, evidencia-se os resultados gerais encontrados para as hipóteses de pesquisa, enfatizando que o sistema de crença tem o mesmo grau de importância que o sistema de fronteiras nas cooperativas de crédito, assim como o resultado observado entre o sistema de crença e o sistema de diagnóstico, bem como entre o sistema de controle interativo e o sistema de controle de diagnóstico.

Destaca-se em relação as hipóteses levantadas quanto ao risco estratégico que todas foram rejeitadas (H2a; H2d; H2c e H2d), implicando que os riscos estratégicos das cooperativas de crédito brasileiras não estão associados ao grau de importância dado pela alta gestão ao sistema de controle.

Embora, quanto as incertezas estratégicas os resultados apontaram que as mesmas estão positivamente associadas com o grau de importância atribuído pela alta administração da cooperativa no sistema de crenças da organização, bem como as incertezas estratégicas estão associadas ao grau de importância dado ao sistema de controle interativo.

## 5 Conclusões e Recomendações

Os sistemas de controle de gestão, através da estrutura de controle conhecidas como alavancas de Simons (1995), são importantes para identificar o uso dos MCS e assim acompanhar o gerenciamento do comportamento das mudanças estratégicas frente aos riscos e incertezas no ambiente da organização. Assim, o presente estudo teve como objetivo verificar as incertezas estratégicas e os riscos que podem afetar o sistema de controle gerencial (MCS) nas cooperativas de crédito.

O estudo contemplou uma amostra de 44 cooperativas de crédito, caracterizadas principalmente como cooperativas singulares (95%) e crédito mútuo (70%), cujo identificou-se que os diretores, gestores e presidentes apresentam experiências entre 1 a 3 anos na atual função desempenhada na cooperativa, com idade entre 30 e 39 anos.

Os resultados evidenciados com base na aplicação da modelagem de equações estruturais possibilitou evidenciar na hipótese H1a, que o sistema de crença tem o mesmo grau de importância que o sistema de fronteiras nas cooperativas de crédito, corroborando com o estudo de Widener (2007). Destacou-se na hipótese H1b, que o sistema de crença tem o mesmo grau de importância que o sistema de diagnóstico, resultado que contradiz o estudo de Widener (2007). E ainda na hipótese H1e, que há o mesmo grau de importância entre o sistema de controle interativo e o sistema de controle de diagnóstico atribuídos pela alta gestão das cooperativas, corroborando com o estudo de Widener (2007). As hipóteses H1c e H1d foram rejeitadas, de modo que H1c contradiz e H1d corrobora com os achados de Widener (2007).

Entretanto, destaca-se que as hipóteses referentes ao risco estratégico foram todas rejeitadas, indicando que os riscos estratégicos não estão associados ao grau de importância que cada sistema de controle de gestão recebe de atenção da alta administração das cooperativas de crédito brasileiras, de modo que H2a contradiz o estudo de Simons (2000) e Widener (2007), H2b



corroborar com o estudo de Widener (2007), H2c contradiz o estudo Bisbe e Otley (2004) e Widener (2007) e H2d contradiz os achados de Widener (2007).

No que tange as incertezas estratégicas, os resultados assinalaram que as incertezas estratégicas estão positivamente associadas com o grau de importância atribuído pela alta administração da cooperativa no sistema de crenças da organização estabelecida pela hipótese H3a que corrobora com os achados da pesquisa de Simons (2000); Bisbe e Otley (2004) e de Widener (2007). Ainda, destaca-se que as incertezas estratégicas estão associadas ao grau de importância dado ao sistema de controle interativo estabelecida pela hipótese H3d, que corrobora com os achados da pesquisa de Simons (1991); Abernethy e Brownell (1999) e Widener (2007). No entanto, as hipóteses H3b e H3c são rejeitadas, de modo que H3b corrobora com os achados de Merchant (1990) e Widener (2007) e H3c contraria os achados de Bisbe e Otley (2004) e Widener (2007).

Neste sentido, o presente estudo amplia os resultados da literatura anterior, principalmente o estudo de Widener (2007), que investigou o risco estratégico e incertezas estratégicas nos sistemas de controle de gestão, que ainda por sua vez estabeleceu a interligação com fatores de aprendizagem e atenção no desempenho das organizações.

Assim, como limitações do estudo, destaca-se o baixo retorno do questionário aplicado para coleta de dados, que pode incorrer em viés dos resultados da pesquisa. Desta forma, como sugestão de pesquisa sugere-se tentar novas técnicas para aplicação da coleta de dados, como por exemplo a utilização de formulário de pesquisa em loco, uma vez que com um maior número de participantes poderia estabelecer-se uma maior predição das variáveis estudadas, bem como ainda sugere-se a aplicação de outras técnicas estatísticas ou análise de outros ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 3, p. 189-204, 1999.

ANSARI, S. L. An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Society**, vol.2, num.2, pp.101-112, 1977.

AMARAL, I. C.; NEVES, M. C. R.; FREITAS, A. F.; BRAGA, M. J. Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, p. 93-108, 2009.

ANTHONY, R. N. **El control de gestión: marco, entorno y proceso**. Ediciones Deusto, 1990.

BARRETO, M. C. M.; TACONELI, C. A. Reamostragem bootstrap em delineamentos por conjuntos imperfeitamente ordenados. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**, p. 65, 2006.



BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 8, p. 709-737, 2004.

BRUINING, H., BONNET, M., Wright, M. Management control systems and strategy change in buyouts, 155–177, 2004.

CAPLAN, E. H. **Management Accounting and Behavioural Science**, Addison Wesley Publishing Company Inc, Massachussets, 1971.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, Peter R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

COLLIER, P. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. **Management Accounting Research** 16, 321–339, 2005.

GALBRAITH, J. R. **Designing complex organizations**. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 1973.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2014.

HENRI, J. F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

HOPWOOD, A. G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, p. 156-182, 1972.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M.; RAJAN, M.; ITTNER, C. Cost accounting: A managerial emphasis. **Issues in Accounting Education**, v. 25, n. 4, p. 789-790, 2010.

INZERILLI, G.; ROSEN, M. Culture and organizational control. **Journal of Business Research**, v. 11, n. 3, p. 281-292, 1983.

KERR, J.; SLOCUM, J. W. Managing corporate culture through reward systems. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 99-107, 1987.



MERCHANT, K. A. The control function of management. **Sloan Management Review**, v. 23, n. 4, p. 43-55, 1982.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 785-802, 2006.

MICULESCU, C. Directions For Improvement Of Managerial Accounting Economic Entities In Romania, In The Current Economic Context. **Anale. Seria Științe Economice. Timișoara**, n. XVIII/2, p. 115-120, 2012.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. 2 ed. New York, NY: McGraw-Hill Book Company. (1978).

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cenário Mundial**. 2014. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-de-credito-no-mundo/>>. Acesso em: 11 out. 2014.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

SIMONS, R. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, Mass: Harvard Business School, 1995.

YOUNG, D. W. Administrative theory and administrative systems: A synthesis among diverging fields of inquiry. **Accounting, Organizations and Society**, v. 4, n. 3, p. 235-244, 1979.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.