

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRESSA SCHEIBELER**

**MAPEAMENTO DA INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE  
CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO DE  
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS**

**CAMPO GRANDE - MS**

**2018**

**ANDRESSA SCHEIBELER**

**MAPEAMENTO DA INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE  
CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO DE  
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, curso de Mestrado, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Márcia Maria dos Santos  
Bortolucci Espejo

**CAMPO GRANDE – MS**

**2018**

ANDRESSA SCHEIBELER

## **MAPEAMENTO DA INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO DE COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 26 de fevereiro de 2018.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosamaria Cox Moura Leite Padgett  
Coordenadora do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Bernardes Voese  
Universidade Federal do Paraná

SCHEIBELER, Andressa.

Mapeamento da influência do sistema de controle gerencial no desempenho de cooperativas agroindustriais – Campo Grande, 2018.

105 f. Fig., Quadros.

Orientadora: Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Bibliografia

1. Sistema de Controle Gerencial. 2. Desempenho. 3. Cooperativas Agroindustriais

Dedico este trabalho à memória de Osvaldo Scheibeler e Clementina Roppa Scheibeler.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter concedido forças para concluir mais uma jornada.

Aos meus pais pelo suporte incondicional em diversos momentos, principalmente por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante, e aos demais familiares, amigos e pessoas que estiveram ao meu lado durante esse período de dedicação ao trabalho acadêmico.

À professora Márcia Bortolucci Espejo pelas orientações e diálogos incentivadores, pela oportunidade de realizar esta pesquisa e pela boa vontade nesses últimos anos. Minha admiração por seu talento em ensinar e em pesquisar e pela generosidade em compartilhar seu tempo e seu conhecimento.

Ao professor Matheus Wemerson pelo auxílio no campo metodológico, na análise de dados e na disposição em sanar minhas dúvidas. Agradeço a compreensão e a paciência.

À professora Simone Voese por todo o suporte oferecido nesse período, por sugerir acréscimos significativos em minha dissertação e por fazer parte da minha banca.

Ao Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial – NUPECON/ESAN pelo crucial apoio nas pesquisas e sugestões oferecidas.

Aos professores, aos técnicos do Programa de Pós-graduação em Administração e aos colegas de mestrado que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma, o meu reconhecimento e gratidão.

Por fim, às cooperativas que disponibilizaram um pouco do tempo de seus gestores para tornar acessível o material necessário para minha pesquisa. Meu muito obrigada.

*“É preciso (...) comparar o mundo que nos cerca com a vida da prisão na caverna, e a luz do fogo que a ilumina com a força do Sol.”*

*Platão*

## RESUMO

SCHEIBELER, Andressa. **Mapeamento da influência do sistema de controle gerencial no desempenho de cooperativas agroindustriais**. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.

Orientadora: Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Defesa: 26/02/2018

Controles Gerenciais são dispositivos e sistemas de administração utilizados para assegurar que as decisões e os comportamentos dos empregados estejam em conformidade com a estratégia e os objetivos da empresa (MALMI; BROWN, 2008). Devido à relevância dos Sistema de Controle Gerencial, o estudo é realizado em cooperativas agroindustriais, pois estas têm importante papel na inclusão social, econômica e cultural dos brasileiros. Sendo assim, o trabalho busca entender como os componentes do pacote de Sistemas de Controle Gerencial se configuram nessas instituições para relacioná-los com a eficiência organizacional. A dissertação tem como objetivo geral verificar a influência dos componentes do pacote de sistema de controle gerencial utilizados nas cooperativas de agronegócio do Centro-Oeste no seu desempenho. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo quantitativo, causal, transversal, estatístico e em ambiente de campo. Foi realizado um levantamento por meio de um questionário estruturado e autoadministrado adaptado das pesquisas de King e Clarkson (2015) e de Bedford, Malmi e Sandelin (2016), sendo consolidados em um instrumento de pesquisa, que passou pelo procedimento de *back translation*. Das 349 cooperativas encontradas, o questionário foi encaminhado para 210 destas, totalizando 22 respondentes. Os procedimentos utilizados na interpretação dos dados foram a análise fatorial exploratória, a estatística descritiva e a modelagem de equações estruturais. A pesquisa comprovou que o Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente no Desempenho Percebido e Comparado das cooperativas agroindustriais, além de ter ajustado o modelo de pacotes de Sistemas de Controle Gerencial para fatores mais alinhados com a realidade das cooperativas. A quantidade baixa de respondentes gerou limitações à pesquisa, contudo por concluir pela importância em se desenvolver esse tipo de sistema nas cooperativas, a pesquisa abre caminho para que novas investigações sejam realizadas no mesmo campo de trabalho.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Desempenho. Cooperativas Agroindustriais.



## ABSTRACT

SCHEIBELER, Andressa. **Mapeamento da influência do sistema de controle gerencial no desempenho de cooperativas agroindustriais**. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.

Orientadora: Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

Defesa: 26/02/2018

Management Controls are devices and management systems used to ensure that employees' decisions and behaviors are in accordance with the company's strategy and goals (MALMI, BROWN, 2008). Due to the relevance of the Management Control System, this study is carried out in agroindustrial cooperatives, since these have an important role in the social, economic and cultural inclusion of Brazilians. Therefore, the work seeks to understand how the components of the Management Control Systems package are configured in these institutions to relate them to organizational efficiency. The dissertation has as general objective to verify the influence of the components of the package of management control system used in agribusiness cooperatives of the midwest to its performance. The research is characterized by being a quantitative, causal, transverse, statistical and in field study. A survey was carried out using a structured and self-administered questionnaire adapted from the researches of King and Clarkson (2015) and Bedford, Malmi and Sandelin (2016), being consolidated in a research instrument, which underwent the back translation procedure. Of the 349 cooperatives found, the questionnaire was sent to 210 of these, totaling 22 respondents. The procedures used in the interpretation of the data were exploratory factorial analysis, descriptive statistics and the modeling of structural equations. The research proved that the Management Control System has a positive impact on the Perceived and Compared Performance of agroindustrial cooperatives, besides having adjusted the model of packages of Management Control Systems to factors more in line with the reality of the cooperatives. The low number of respondents generated limitations to the research, however, because it concludes that it is important to develop this type of system in the cooperatives, the search paves the way for new investigations to be carried out in the same field of work.

Key Words: Management Control System. Performance. Industrial cooperatives.

## Lista de ilustrações

Figura 1: Pacotes do Sistema de Controle Gerencial .....	23
Figura 2: Desenho da hipótese de pesquisa .....	41
Figura 3: Representação dos estágios da adaptação do questionário .....	45
Figura 4: A influência do ISCG no IDP e no IDC .....	50
Figura 5: Quantitativo de cooperativas por estado que responderam ao questionário .....	52
Figura 6: Média, quantidade mínima e máxima de cooperados e funcionários .....	52
Figura 7: Escolaridade dos respondentes.....	53
Figura 8: Fatores e variâncias do SCG .....	70
Figura 9: Fatores e variâncias do Desempenho Percebido .....	71
Figura 10: Fator e variância do Desempenho Comparado .....	71
Figura 11: A influência do ISCG no IDP e no IDC .....	73

## Lista de tabelas

Tabela 1: Classificação de pesquisas de acordo com Cooper e Schindler (2003).....	40
Tabela 2: Relação entre os componentes do SCG, as definições e variáveis da pesquisa .....	42
Tabela 3: Quantitativo de cooperativas por estado.....	43
Tabela 4: Quantitativo de cooperativas por estado pesquisadas.....	44
Tabela 5: Relação entre as seções, variáveis, hipótese, tratamento estatístico empregado e referência. ....	51
Tabela 6: Estatística descritiva das variáveis de Práticas Culturais .....	54
Tabela 7: Estatística descritiva das variáveis de Planejamento.....	55
Tabela 8: Estatística descritiva das variáveis de Orçamentos e Metas.....	56
Tabela 9: Estatística descritiva das variáveis de Controles Administrativos .....	56
Tabela 10: Estatística descritiva das variáveis de Recompensas e Compensações.....	57
Tabela 11: Estatística descritiva das variáveis de Desempenho Percebido.....	59
Tabela 12: Estatística descritiva das variáveis de Desempenho Comparado .....	59
Tabela 13: Fatores e variâncias do Sistema de Controle Gerencial .....	60
Tabela 14: Fator 1 do SCG .....	61
Tabela 15: Fator 2 do SCG .....	62
Tabela 16: Fator 3 do SCG .....	63
Tabela 17: Fator 4 do SCG .....	64
Tabela 18: Fator 5 do SCG .....	64
Tabela 19: Fator 6 do SCG .....	64
Tabela 20: Fator 7 do SCG .....	65
Tabela 21: Fator 8 do SCG .....	65
Tabela 22: Fator 9 do SCG .....	66
Tabela 23: Fator 10 do SCG .....	66
Tabela 24: Fator 11 do SCG .....	66
Tabela 25: Fator 12 do SCG .....	66
Tabela 26: Fatores e variâncias do Desempenho Percebido.....	67
Tabela 27: Fator 1 do Desempenho Percebido .....	67
Tabela 28: Fator 2 do Desempenho Percebido .....	68
Tabela 29: Fator 3 do Desempenho Percebido .....	68
Tabela 30: Fator 4 do Desempenho Percebido .....	68

Tabela 31: Fator 5 do Desempenho Percebido.....	68
Tabela 32: Fatores e variâncias do Desempenho Comparado.....	69
Tabela 33: Fator 1 do Desempenho Comparado .....	69
Tabela 34: Índices Brutos e Índice de SCG, Desempenho Percebido e Comparado .....	72
Tabela 35: SEM – SCG e Desempenho Percebido e Comparado de Cooperativas .....	73

### **Lista de abreviaturas e siglas**

<b>FPNQ</b>	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>SCG</b>	Sistema de Controle Gerencial
<b>OCB</b>	Organização das Cooperativas Brasileiras
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>IBSCG</b>	Índice Bruto de Sistema de Controle Gerencial
<b>IBDP</b>	Índice Bruto de Desempenho Percebido
<b>IBDC</b>	Índice Bruto de Desempenho Comparado
<b>ISCG</b>	Índice de Sistema de Controle Gerencial
<b>IDP</b>	Índice de Desempenho Percebido
<b>IDC</b>	Índice de Desempenho Comparado
<b>SEM</b>	Modelagem de equações estruturais

## Sumário

1.INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA .....	15
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA .....	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA DA HIPÓTESE .....	21
2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	21
2.1.1 Sistema de Controle Gerencial como um pacote.....	22
2.1.2 Controles culturais.....	24
2.1.3 Planejamento .....	26
2.1.4 Controles cibernéticos .....	27
2.1.5 Controles Administrativos.....	29
2.1.6 Recompensas e compensação.....	30
2.2 DESEMPENHO .....	32
2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO EM COOPERATIVAS .....	34
3.METODOLOGIA.....	39
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	39
3.2 CARÁTER TEÓRICO- METODOLÓGICO.....	41
3.2.1 Desenho da Pesquisa e Hipótese .....	41
3.2.2 Componentes do pacote, definições e construtos .....	42
3.2.3 População e amostra .....	43
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	44
3.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS .....	47
4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	52
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS E DOS RESPONDENTES .....	52
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	54
4.3 ANÁLISE FATORIAL .....	60
4.4 ÍNDICES DE SCG, DESEMPENHO PERCEBIDO E DESEMPENHO COMPARADO.....	72
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75

REFERÊNCIAS .....	78
APÊNDICE A – Questionário.....	84
APÊNDICE B – Fatores e cargas fatoriais das variáveis .....	89
ANEXO – Cooperativas do Centro-Oeste.....	93

## 1. INTRODUÇÃO

A introdução a seguir inicia com uma contextualização temática sobre o Sistema de Controle Gerencial (SCG), o funcionamento dos elementos desse sistema e suas divisões. Em seguida, uma problematização e os objetivos do trabalho são apresentados. O final da introdução consta da justificativa de estudo do tema.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), o conjunto de atividades desenvolvidas com a finalidade de certificar que as metas gerenciais sejam alcançadas são os denominados controles gerenciais. Os autores afirmam que o controle gerencial é o meio pelo qual os gestores se certificam que recursos sejam adquiridos e utilizados de forma eficaz e eficiente na organização, para que os objetivos sejam atingidos.

Para o desenvolvimento das atividades, recursos e estruturas são utilizados. Os recursos são disponibilizados por meio de um sistema de informações gerenciais proporcionados pela contabilidade gerencial. Já a estrutura é constituída pela controladoria, que trata da contabilidade gerencial e financeira (FREZATTI *et al.*, 2009).

Sendo assim, Frezatti *et al.* (2009) sustentam que para que o controle gerencial seja desenvolvido, a contabilidade gerencial é componente importante dos recursos utilizados para disponibilizar informações. Segundo os mesmos autores, a controladoria, sendo órgão da empresa, combina a contabilidade gerencial e a financeira para atender demandas internas e externas da organização.

No controle gerencial há diversos artefatos, que são elementos utilizados para ajudar no desempenho de tarefas, como os conceitos, ferramentas, modelos e sistemas. De acordo com Bertalanffy (1977), os sistemas são partes que interagem e são interdependentes, e que formam um conjunto com um objetivo e uma função.

Segundo Malmi e Brown (2008), Sistemas de Controles Gerenciais (SCG) são os sistemas, normas, práticas, valores e outras atividades de gestão que buscam dirigir o comportamento dos funcionários. Os SCG são formados por sistemas completos e não simples regras e, de acordo com os autores, o conceito aparece na literatura há anos e pode ser definido de diversas maneiras, tanto de forma ampla como de forma limitada.

Uma das definições é baseada na estruturação do SCG como um pacote, conforme apresentam Malmi e Brown (2008), já que os SCG não operam isoladamente. Para Fisher



(1998), deve-se relacionar os componentes do SCG já que, caso isso não ocorra, o estudo das variáveis contingenciadas levará a conclusões errôneas. Não obstante, quando os sistemas são estudados separadamente, eles podem influenciar qualquer conclusão, se estiverem relacionando o uso e o impacto de um elemento com o funcionamento de um pacote mais amplo do SCG (MALMI; BROWN, 2008).

Para Malmi e Brown (2008), os dispositivos e sistemas de gestão utilizados para assegurar que as decisões e os comportamentos dos empregados estejam de acordo com a estratégia e os objetivos da empresa são chamados de Controles Gerenciais, excluindo os sistemas que se baseiam apenas em suporte a decisões. Para os autores, há vários sistemas que são usados pelas organizações em diversos momentos e por diferentes grupos de interesse, ou seja, os controles não podem ser vistos como um sistema único, e por isso, são conceituados como um pacote de sistemas.

Os pesquisadores podem desenvolver melhores teorias que verifiquem o verdadeiro impacto de inovações no SCG por meio do estudo de um pacote mais amplo de componentes do SCG (MALMI; BROWN, 2008). Sendo assim, os mesmos autores afirmam que o SCG é compreendido como um pacote cujos componentes são: controles culturais, planejamento, controles cibernéticos, recompensa e compensação e controles administrativos.

Devido à relevância dos SCG, busca-se a aplicação do tema em cooperativas agroindustriais, já que estas têm importante papel na inclusão social, econômica e cultural dos brasileiros, além de serem consideradas uma forma de negócio viável ao desenvolvimento sustentável (OCB, 2016). Não obstante, este modelo de junção de indivíduos visa a participação democrática, independência e autonomia de seus associados, com 6,2% da população brasileira fazendo parte dessas associações e, se contabilizadas as famílias dos cooperados, possuem mais de 51 milhões de pessoas relacionadas (OCB, 2016).

Com a grande significância das cooperativas para o país, estas demandam um estudo de SCG. Dessa forma, é necessária uma investigação sobre quais os Sistemas de Controle Gerencial são utilizados por cooperativas de agronegócio em todo o Centro-Oeste brasileiro, identificando-os e analisando o desempenho promovido por esses recursos nas cooperativas.

## **1.2 PROBLEMA DA PESQUISA**

Com mais de 6,5 mil cooperativas distribuídas em 13 ramos de atividades no Brasil, o cooperativismo gera aproximadamente 361 mil empregos formais e conta com mais de 12,7 milhões de associados, segundo dados da OCB (2017). Além disso, cerca de 48% dos alimentos produzidos no país são produzidos por cooperativas, segundo o último censo agropecuário de 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

Bialoskorski Neto (2009) afirma que ao longo do tempo as cooperativas agroindustriais foram se desenvolvendo como um reflexo das relações comerciais que estavam ocorrendo no mundo. As cooperativas passaram a se aperfeiçoar e refletir sobre suas ferramentas organizacionais, pois precisavam concorrer com empresas privadas. Sendo assim, elas buscaram rever as práticas gerenciais adotadas para se manterem rentáveis (BIALOSKORSKI NETO, 2009).

Ferramentas gerenciais e contratos de profissionais de alto padrão foram utilizados pelas cooperativas, além de outras formas de se alcançar a eficiência organizacional, como os sistemas de controle e a auditoria (ZYLBERSZTAJN, 1994). Sendo assim, a ausência de Sistemas de Controle Gerencial podem prejudicar a viabilidade econômica das cooperativas em um ambiente de alta competitividade.

Entender como os SCG se configuram nessas instituições é fundamental para buscar relacioná-los com a eficiência organizacional.

Diante deste cenário, a questão investigativa desta pesquisa é a seguinte: Qual o nível de contribuição do uso dos Sistemas de Controle Gerencial no desempenho percebido e comparado das cooperativas agroindustriais do Centro Oeste do país?

## **1.3 OBJETIVOS**

A dissertação tem como objetivo geral mensurar o grau de sensibilidade do desempenho percebido e comparado das cooperativas de agronegócios do Centro Oeste em relação ao uso do Sistema de Controle Gerencial. Além de como objetivos específicos:

-Verificar se SCG como pacote é aplicável em cooperativas;

-Identificar a partir dos componentes do pacote de SCG presentes nas cooperativas os fatores explicativos do Sistema de Controle Gerencial;

- Identificar os fatores explicativos do Desempenho Percebido e Comparado;
- Verificar a relação entre os componentes do pacote e as características de perfil apresentadas pela organização;
- Evidenciar a influência do SCG no desempenho percebido e comparado da organização.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

O agronegócio em 2015 foi responsável por U\$88,2 bilhões em exportação, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, sendo o Centro Oeste responsável por aproximadamente U\$22,3 bilhões (BRASIL, 2016). A balança comercial agrícola encerrou o ano de 2015 com superávit de US\$ 75,1 bilhões, mostrando a importância desse setor para o Brasil (BRASIL, 2016a).

Já a Organização das Cooperativas Brasileiras (2016) revela o número de 667 cooperativas no Centro-Oeste, com 387.590 associados e 18.284 empregados em 2007, havendo mais de 1540 só no setor agropecuário. Segundo dados da mesma instituição, havia, em 2007, 236 cooperativas no Distrito Federal, 179 em Goiás, 79 no Mato Grosso do Sul e 173 no Mato Grosso.

Levando em consideração as cooperativas no setor agropecuário, elas contam com mais de 993 mil cooperados no Brasil e mais de 180 mil empregados (OCB, 2017). Segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, as cooperativas encerraram o ano com o valor total de exportações de U\$5.348.979.945 e com importações de U\$289.568.235 (BRASIL, 2016b).

As cooperativas foram responsáveis por aproximadamente 11% do PIB do país, segundo dados da OCB (2016), e o cooperativismo brasileiro é responsável por 48% do PIB agrícola (SNA, 2016). Em função da relevância destas empresas no PIB nacional e essencialmente na região, elas basicamente sustentam a economia da maioria dos estados e são instituições relevantes no cenário nacional em termos de percentual de participação no agronegócio do país, que sustenta a indústria de alimentos no mundo de certa forma.

Em sendo instituições situadas economicamente no Brasil, também tem sofrido não somente as crises mundiais mas também nacional, com queda no consumo em função da renda das famílias e da quebra de grandes indústrias consumidoras dos insumos. Diante deste cenário, as cooperativas deste setor devem buscar eficiência em busca de sua

continuidade. O sistema de controle gerencial, neste sentido, tem como intuito auxiliar na melhor performance organizacional (KING; CLARKSON, 2015; BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016) e devido à relevância das cooperativas para o agronegócio nacional, faz-se necessário estudar o papel do SCG nesse ramo de atividade.

Sendo assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de desenvolvimento de pesquisas sobre os pacotes de SCG, as configurações utilizadas e o desempenho originado pela utilização desse pacote em cooperativas. O estudo do SCG traria como contribuição teórica e prática o diagnóstico do uso dos sistemas de controle nas instituições cooperadas, se eles atuam como pacote, além de como eles podem afetar na eficiência, gerando melhorias nas cooperativas.

Não obstante, ainda não foi pesquisado o SCG em cooperativas de agronegócio no Centro-Oeste brasileiro. Devido a relevância do tema e a escassez de trabalhos desenvolvidos, faz-se necessário o estudo, levando a melhorias na estrutura de governança das cooperativas e na melhoria da performance dessas empresas, o que afeta diretamente os cooperados. Sendo assim, o trabalho torna-se relevante, visto que buscar a relação entre o SCG e o desempenho pode aumentar a performance das empresas.

A pesquisa justifica-se também pela importância do tema para a linha de pesquisa Competitividade no Agronegócio do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e para o Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial-NUPECON/ESAN, grupo este que busca compreender o controle e a condução das organizações por parte dos gestores.

## **1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O trabalho foi dividido em capítulos com o objetivo de facilitar sua compreensão. Na primeira seção, a contextualização temática, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a organização do trabalho propriamente dita foram estabelecidos.

Logo após, a fundamentação teórico-empírica do trabalho é realizada, evidenciando o Sistema de Controle Gerencial, o Desempenho e os estudos relacionados ao SCG e desempenho em cooperativas. Em seguida, a metodologia é especificada, abordando a tipologia de pesquisa, o caráter teórico-metodológico, o instrumento de pesquisa e o procedimento de coleta de dados, e finalizando a seção, os procedimentos estatísticos.

Na sequência, foi realizada a análise e discussão dos resultados, com a caracterização das cooperativas e dos respondentes da pesquisa, a estatística descritiva

das variáveis, a análise fatorial exploratória e os índices de Sistema de Controle Gerencial, Desempenho Percebido e Desempenho Comparado. Na continuação, as conclusões da pesquisa, as limitações e recomendações para futuras investigações são feitas.

Por fim, apresento as obras utilizadas no trabalho, o questionário e os fatores e cargas fatoriais das variáveis e trago como anexo as cooperativas do Centro Oeste que estavam cadastradas na Organização das Cooperativas Brasileiras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA DA HIPÓTESE**

O capítulo de fundamentação teórico-empírica compõe-se de três seções. A primeira trata dos sistemas de controle gerenciais e a segunda discorre sobre o desempenho das organizações. A última seção conceitua e fundamenta a temática das cooperativas e evidencia a hipótese de pesquisa.

### **2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL**

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que o controle gerencial é o processo em que gerentes influenciam os membros da organização para que as estratégias sejam adotadas. De acordo com os autores, esse processo abrange planejamento da organização, coordenação de atividades das áreas, participação e avaliação das informações, determinação de quais ações devem ser tomadas e influenciar os membros em sua forma de conduta.

O controle gerencial é utilizado para assegurar que as pessoas tenham condutas que se direcionam aos objetivos buscados pelos membros da organização, sendo um instrumento para que esses membros desenvolvam ações congruentes com os interesses das outras partes interessadas, reforçando o comportamento e corrigindo os rumos da organização (GOMES; SALAS, 2001). Espejo (2008) afirma que para que o negócio tenha continuidade exige-se dos administradores habilidades e competências em meio a mudanças tecnológicas, informações velozes, relações comerciais tensas e ambiente de competição e incertezas.

Entre os elementos utilizados no controle gerencial, há os chamados artefatos, que ajudam no desempenho de tarefas, e que podem se subdividir em conceitos, ferramentas, modelos e sistemas (FREZATTI *et al.*, 2009). A escolha dos artefatos contábeis gerenciais é influenciada pela postura do profissional da contabilidade e, conforme se observa na maioria das pesquisas em contabilidade, estes artefatos geram informações que devem ser importantes para o gestor na tomada de decisão (COSTA; CRUZ; ESPEJO, 2011)

Para facilitar o entendimento da subdivisão dos artefatos, Frezatti *et al.* (2009) explicam que os conceitos são as representações mentais de um objeto; modelo é a representação simplificada para facilitar a compreensão; ferramentas são instrumentos

necessários à prática profissional; e os sistemas são um conjunto de partes interdependentes com um objetivo (BERTALANFY, 1977).

Os artefatos compõem um conjunto de técnicas utilizadas conjuntamente no desenho do SCG e são necessários para o planejamento e controle, para avaliar o desempenho, para o custeio e para fornecer informações para o processo decisório (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998).

Para Anthony e Govindarajan (2008), os SCG utilizados dentro de organizações são procedimentos estabelecidos previamente com a finalidade de executar atividades de planejamento e controle. Horngren, Sundem e Stratton (2004) afirmam que os SCG são técnicas integradas objetivando unir e utilizar informações para a tomada de decisões de planejamento e controle, motivar os trabalhadores e avaliar o desempenho.

Chenhall (2003) explica que o foco do SCG é o de prover administradores com informações formais e financeiras a fim de auxiliá-los na tomada de decisão e que este é um termo que abarca tanto o sistema de contabilidade quanto outros controles, como o pessoal. Não obstante, o contexto humano, cultural e social em que a organização opera também é tratado na literatura, sendo que Flamholtz (1996) cita que o SCG visa criar uma identidade entre as metas dos membros da empresa e os objetivos de toda a organização. Para finalizar, Ferreira e Otley (2006) tratam o SCG como técnicas de controle gerencial aplicadas conjuntamente.

### **2.1.1 Sistema de Controle Gerencial como um pacote**

Por mais de 30 anos tem-se a ideia de Sistemas de Controle Gerencial – SCG atuando como um pacote (OTLEY, 1980). Sabe-se que os SCG não agem de forma isolada e precisam ser estudados, além disso, de acordo com Fisher (1998), as relações entre os componentes do SCG devem ser reconhecidas, caso contrário levará a conclusões errôneas, pois tratará de um estudo de variáveis contingenciais. Segundo Chenhall (2003), muitas pesquisas consideram cada parte do pacote de forma isolada e desconectada das outras e do sistema como um todo.

Além disso, quando a utilização e o efeito de um componente estiverem ligados ao funcionamento de um amplo pacote de SCG, o estudo individual deles pode levar a qualquer conclusão errônea (MALMI; BROWN, 2008). Outro ponto que deve ser considerado, segundo os autores, é que a maior parte da teoria de SCG busca formas de

estruturar o SCG para chegar a resultados desejáveis, mas a maioria enfatiza controles contábeis e sistemas formais. Além disso, de acordo com Malmi e Brown (2008), o estudo dos impactos dos outros tipos de controle também deve ser levado em consideração, ademais de quando e como esses elementos se complementam ou se substituem em contextos diversos.

Algumas pesquisas estudam o controle gerencial de forma individual, enquanto outras de forma combinada, mas o necessário é entender toda a operação do Sistema de Controle Gerencial como um pacote e como esse pacote se inter-relaciona (FISHER, 1998). Malmi e Brown (2008) afirmam que para facilitar o desenvolvimento de melhores teorias que entenderiam como a estrutura do SCG apoia as metas da empresa, o controle de atividades e melhora a performance, é necessário conhecer de forma mais ampla sobre o pacote de SCG.

Como há diversas variações, falta de clareza e inconsistências na conceituação do SCG, problemas na interpretação dos resultados de pesquisas e no design do SCG ocorreram. Para elucidar a questão, é necessário entender que o SCG são os sistemas completos de ferramentas utilizados para direcionar o comportamento dos empregados, como sistemas, práticas e regras, e que eles se diferem de simples regras (MALMI; BROWN, 2008). Segundo os mesmos autores, esses sistemas são utilizados para que empregados tenham comportamentos e tomem decisões que estejam de acordo com as estratégias e metas da organização, contudo, sistemas apenas de suporte a decisões não são considerados.

Nas organizações há diversos SCG que se estruturados e coordenados, devem ser chamados de sistema. Porém, de acordo com Malmi e Brown (2008), a terminologia pacote advém do fato de que nas organizações há diversos sistemas implantados por vários grupos de interesses e em momentos diferentes, e por isso, devem ser categorizados como um pacote de sistemas.

Esses pacotes ajudam e estimulam a pesquisa do SCG, sendo este um escopo amplo (MALMI; BROWN, 2008). Malmi e Brown (2008) tipificam os componentes do pacote em: controles culturais, planejamento, controles cibernéticos, recompensa e compensação e controles administrativos. A Figura 1 apresenta os controles baseados no trabalho de Brown (2005).

Figura 1: Pacotes do Sistema de Controle Gerencial



Controles culturais						
Clãs		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles cibernético				Recompensa e compensação
Planejamento de longo prazo	Planejamento de ações	Orçamento	Sistemas de mensuração financeira	Sistemas de mensuração não financeiras	Sistemas híbridos de mensuração	
Controles administrativos						
Estrutura de governança		Estrutura da organização			Políticas e procedimentos	

Fonte: Malmi e Brown (2008, p.291)

Malmi e Brown (2008) afirmam que a estrutura do pacote de sistema posiciona os controles culturais no topo, pois é um tipo de controle amplo, cuja mudança não é rápida e que faz a contextualização para os outros controles. O planejamento, o controle cibernético e as recompensas/compensações se enquadram no meio pois são ligadas nas atuais empresas e são apresentadas de acordo com sua ordem temporal. Já os controles administrativos, por darem suporte aos demais, se situam na base.

Essa tipologia de pacote de SCG propõe que os controles são meios de assegurar que os empregados procedam de forma que os objetivos e estratégias da empresa sejam realizados, com estruturação, mapeamento de ferramentas disponíveis aos gerentes e com a inclusão de formas de controle e novo design (MALMI; BROWN, 2008). Diferente de outros pesquisadores, os autores incluem a estrutura organizacional e excluem sistemas informacionais utilizados apenas para dar suporte a decisões.

Dessa forma, investigou-se cada um dos construtos do Sistema.

### 2.1.2 Controles culturais

Os controles culturais são as formas de persuadir o empregado a se comportar de determinada maneira por meio de valores, crenças e normas sociais e têm como elementos os controles baseados em valor, o controle de clãs e os símbolos (MALMI; BROWN, 2008). De acordo com Flamholtz, Das e Tsui (1985), a cultura da organização é uma forma de controle social.

As características culturais vão se incorporando à pessoa de acordo com padrões de interação da organização, da linguagem e dos rituais diários, ficando cada vez mais evidentes (BERGER; LUCKMANN, 1991). Ouchi (1979) afirma que valores e normas que guiam o comportamento, práticas e políticas do trabalhador são definidos como cultura organizacional. A cultura engloba os rituais, a história e cerimônias que ditam ao

empregado o comportamento esperado para que se consiga obter as metas esperadas (OUCHI, 1979).

Para Flamholtz, Das e Tsui (1985), o contexto em que a organização está inserida, como as normas sociais e os padrões de profissionalismo, pode facilitar ou inibir a efetividade do sistema em coordenar os esforços humanos para o atingimento de metas. A eficiência depende da compatibilidade com as normas, valores, filosofias de gestão e práticas do contexto. Padrões normativos e valores são adotados e padronizados pelas pessoas quando estão em processo de socialização na empresa.

Os estudos sobre a cultura organizacional se desenvolveram com profundidade a partir da década de 1970 e a cultura se relaciona com um padrão de integração entre os indivíduos que já está enraizada na empresa, considerando as organizações como um sistema social que é compartilhado e apoiado por seus membros (SMIRCICH, 1983). Smircich (1983) também postula que as companhias produzem os traços da cultura com algumas distinções que, conjuntamente, afetam o comportamento de todos e que dá um senso de identidade, de modo que os indivíduos tenham maior envolvimento e o sistema se estabiliza.

Já de acordo com Schein (1984), a cultura organizacional refere-se aos pressupostos básicos desenvolvidos ou inventados por um grupo ao lidar com problemas de adaptação exterior e integração interna, e que são avaliados como adequados e repassados aos novos empregados. Schein (1991) desenvolveu um modelo em que há elementos que variam de acordo com sua acessibilidade: os artefatos seriam o nível superficial da cultura, podendo ser verificados nos processos organizacionais, na estrutura do ambiente físico e nas cerimônias observadas; os valores justificariam as estratégias, metas e filosofia; já os pressupostos básicos são crenças que se tornam inconscientes e inquestionáveis.

Sendo assim, a forma como os membros da organização tomam decisões, agem e pensam de acordo com as oportunidades e ameaças que afetam a empresa é afetada pela cultura (BARTHORPE; DUNCAN; MILLER, 2000). Segundo Frucot e Shearon (1991), as empresas são influenciadas pela cultura por meio das estruturas sociais (como leis e sistemas políticos) e por valores, atitudes, metas e preferências dos membros.

Hofstede *et al.* (1990) propõem que a cultura é relacionada com a tradição da empresa, tem profundidade, é de difícil entendimento e explicação, é coletiva e compartilhada e identifica valores, crenças e conhecimentos. Para os autores, a cultura

possui quatro elementos, a saber: a camada mais externa são os símbolos, como objetos e gestos; os heróis são os modelos de comportamento de pessoas que devem ser seguidos; as atividades coletivas e indispensáveis são os rituais; o núcleo da cultura são os valores, que são sentimentos indiscutíveis e inconscientes e muitas vezes não conseguem ser observados, mas o comportamento pode revelá-los.

A cultura organizacional afeta o comportamento do empregado, e por isso ajuda a empresa a prosperar, faz com que os gestores desenvolvam e implementem novas estratégias e planos, e os trabalhadores trabalham mais e podem ser mais inovadores (BAKER, 1980).

### **2.1.3 Planejamento**

Planejamento, segundo Flamholtz, Das e Tsui (1985), é um controle prévio que consiste em estabelecer metas das áreas funcionais da organização. Assim, o esforço e o comportamento também seriam direcionados, além disso, o planejamento pode fornecer um padrão a ser alcançado em relação à meta e pode alinhar os objetivos de todas as áreas da organização de forma congruente, sendo dividido em planejamento de ação e planejamento de longo prazo (MALMI; BROWN, 2008).

Para Flamholtz, Das e Tsui (1985), a atividade de planejamento começa com uma lista de objetivos e padrões que devem ser alcançados pelo sistema operacional. Os resultados, então, são medidos por sistemas, e uma comparação é feita do que foi alcançado com o que foi pré-estabelecido. Assim, é possível que desvios sejam corrigidos para que se chegue a meta planejada (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985).

Cada área organizacional, tanto individualmente quanto a unidade por inteiro, é responsável por metas do planejamento e este planejamento geralmente é um controle ex-ante, pois direciona as ações de grupos e pessoas de acordo com Flamholtz, Das e Tsui (1985). Além disso, segundo os mesmos autores, é uma forma de garantir a congruência entre as metas organizacionais e as individuais e, dessa forma, os objetivos traçados direcionam a performance da organização.

Não obstante, Flamholtz, Das e Tsui (1985) afirmam que as necessidades individuais, se forem consideradas nas metas estabelecidas, farão os resultados variarem, além de que as metas também não podem ser ambíguas ou muito numerosas para que não haja resultados negativos na performance e atitude.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), a alta administração e os gerentes das unidades de negócios (ou outros centros de responsabilidade), com o auxílio dos funcionários, devem ser envolvidos no processo de planejamento estratégico. O propósito é uma melhor comunicação entre os executivos da empresa e das unidades de responsabilidade para se chegar a objetivos e planos comuns.

#### **2.1.4 Controles cibernéticos**

Os controles cibernéticos possuem cinco características (GREEN; WELSH, 1988), como permitir a quantificação de uma atividade ou sistema, possuir um padrão de performance, ter um comparativo entre o resultado e o padrão esperado, haver uma análise de variância e ter habilidade para o comportamento do sistema ou da atividade (MALMI; BROWN, 2008). Possui componentes orçamentários, medidas financeiras, medidas não financeiras e híbridas, conforme os citados autores.

Tung (1983) comprova a necessidade do controle das empresas por meio do orçamento, ao afirmar que ele possui duas funções: funciona como um plano que mostra as operações futuras e exprime os termos econômicos financeiros, e com isso, pode ser utilizado como controle. Para o alcance de resultados, toda a organização deve estar comprometida com suas responsabilidades, ou seja, todos os colaboradores devem estar dispostos a participar, executar e implementar o orçamento.

A partir de 1980 as empresas brasileiras passaram a valorizar o controle orçamentário como meio de melhorar a rentabilidade, pois os empresários necessitavam produzir com maior qualidade e com preços mais acessíveis, para que não fossem expulsos do mercado pela concorrência (TUNG, 1983). As informações para a elaboração de planejamento podem ser o histórico de vendas ou despesas, capacidade de produção, rentabilidade, situação financeira, fluxo de caixa (BIO, 1988).

Já segundo Atkinson *et al.* (2000), o orçamento refere-se à alocação de recursos financeiros de cada subunidade da organização, podendo ser utilizado para comunicar aos membros da companhia as metas e para coordenar as atividades empresarias, como ao evidenciar os níveis de venda sobre as atividades de compras, de produção e de número de empregados. Ele também indica os problemas e possibilita encontrar soluções.

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que o orçamento é um tipo de controle gerencial que representa uma parte do planejamento estratégico, além de relacionar as

áreas da empresa e conectar o planejamento operacional, tático e estratégico. De acordo com Leite *et al.* (2008), o orçamento não é um instrumento limitador e controlador de gastos, mas deve ser entendido como meio para se chamar a atenção de operações e finanças da empresa, para que assim se possa antecipar problemas, e avistar metas e objetivos que devem ser verificados pelos administradores, de modo que a tomada de decisão da empresa se baseie na sua missão e estratégia.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004), o orçamento tem como vantagens: forçar os administradores a pensar no futuro, pois necessitam planejar; providenciar metas definidas que podem avaliar o desempenho futuro; ajudam na coordenação de esforços para que todas as unidades da organização persigam os mesmos objetivos. O rigor do controle do fluxo de caixa também pode ser um benefício do orçamento, sendo que este pode ser considerado a ligação entre o planejamento e o controle (LEITE *et al.*, 2008).

Espejo (2008) comprovou a relação entre adotar elementos orçamentários e a satisfação desencadeada pelo uso com o desempenho organizacional, ratificando o que Hansen e Van der Stede (2004) encontraram em seus estudos. Não obstante, Frezatti *et al.* (2010) afirmam que o controle orçamentário permite a retroalimentação do sistema, de forma que os gestores possam verificar se estão tendo um adequado desempenho e também para orientar suas atividades e prioridades, ajudando no próprio processo de planejamento, e para que haja um bom controle orçamentário é preciso estabelecer sistemas e rotinas (FREZATTI *et al.*, 2010).

Além dos componentes orçamentários, há medidas financeiras e não financeiras. Paul (1992) afirma que quem toma decisões dentro da empresa se interessa em informações que possam resolver as incertezas do retorno de uma ação. Sendo assim, medidas financeiras e não financeiras podem resolver essa incerteza, ademais várias medidas de performance desses dois tipos são importantes para apoiar a tomada de decisão (VEEN-DIRKS, 2010).

De acordo com Singleton-Green (1993), as medidas não financeiras consideram mais as causas que os efeitos, em comparação com as medidas financeiras. Nørreklit (2000) corrobora com este entendimento ao afirmar que as não financeiras ajudam a compreender as relações de causa e efeito.

Os medidores de desempenho das empresas que se diferenciam em qualidade, flexibilidade, customização, desempenho do produto e inovação refletem a confiança em

medidas não financeiras, pois representam dimensões estratégicas críticas (SIMONS, 1987; CHENHALL, 1997). Um elemento prospectivo na medição de desempenho e dimensões importantes de desempenho que não são totalmente identificadas pelo desempenho financeiro são trazidos com as medidas não financeiras (VEEN-DIRKS, 2010).

Além dessas, há medidas híbridas. Para Kaplan e Norton (1992), o comportamento dos gestores e funcionários são impactados por sistemas de medição de desempenho, e com isso foi desenvolvido o Balanced Scorecard-BSC, que mede a performance organizacional por meio de quatro perspectivas distintas e complementares: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1992) asseguram que as tradicionais medidas financeiras de controle podem levar a uma interpretação equivocada em relação a melhorias e a inovação, e que nenhuma medida sozinha consegue dar a dimensão da performance de forma clara ou focar nas áreas mais relevantes da empresa. O BSC mede o desempenho da empresa e faz o gestor focar nas áreas mais críticas da empresa, além de conseguir juntar elementos necessários à empresa, como ser voltada para os clientes, ter um pequeno tempo de resposta, aumentar a qualidade, enfatizar o grupo de trabalho, além de trabalhar para a melhor otimização dos processos da empresa (KAPLAN; NORTON, 1992).

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC faz com que gestores traduzam a missão da empresa em medidas específicas que influenciam os clientes. Pela perspectiva do cliente são analisados o custo, o tempo, a qualidade, a performance e o serviço, já as metas financeiras se relacionam com os lucros, o crescimento e com o valor dos acionistas, além de poderem ajudar nos programas de melhoria de qualidade e se relacionarem com a performance organizacional (KAPLAN; NORTON, 1992).

A performance da empresa resulta de processos, decisões e ações que acontecem dentro da empresa e são essas operações que o administrador deve focar para conseguir atender às expectativas dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1992). Sendo assim, para os autores, as empresas precisam medir os processos das áreas-chave e as competências de atos tomados por indivíduos que possam afetar o objetivo da empresa.

### **2.1.5 Controles Administrativos**

Segundo Malmi e Brown (2008), os controles administrativos são os que estruturam a organização, os meios de governança e as políticas e procedimentos da empresa. Assim, segundo os mesmos autores, eles organizam os indivíduos de forma a direcionar os seus comportamentos, por meio da vigilância do comportamento e responsabilização dos funcionários e especificando tarefas e formas de agir que devam ser realizadas.

Zhang, Yu e Lv (2015) afirmam que normalmente os empregados são organizados em hierarquias de acordo com seu posicionamento na empresa, poder e ocupação, e, assim, são utilizados os organogramas para que seja delineada visualmente a estrutura administrativa interna formal da companhia, que pode ser confidencial ao público externo em razão de privacidade e segurança.

Diagramas de árvore são geralmente utilizados para visualizar a estrutura da empresa, com os presidentes na raiz, os vice-presidentes no segundo nível e assim, sucessivamente (ZHANG; YU; LV, 2015). A estrutura administrativa interna assim como as relações e classificações de diferentes empregos são mostrados nos organogramas da organização, com a representação visual de como a empresa é disposta, e dessa forma, os empregados são conectados por ligações de subordinação de gestores a subordinados que vão se organizando visualmente em uma raiz de árvore (ZHANG; YU; LV, 2015).

De acordo com Aoki (2009), as empresas adotam duas formas clássicas de estrutura organizacional: a vertical e a horizontal, sendo que a vertical mostra a cadeia de comando claramente com a responsabilidade de cada empregado, mas pode haver atrasos na entrega de informação. Já a estrutura horizontal possui um sistema de comando que envolve os empregados na tomada de decisão, contudo há dificuldades em coordenar todas as atividades de diferentes departamentos (AOKI, 2009).

Bons supervisores para instruir e liderar o trabalho diário são necessários para a maioria dos empregados, contudo, o número de subordinados que cada gestor pode supervisionar é limitado, o que varia de acordo com as capacidades do administrador, seu tempo e energia disponíveis. (ZHANG; YU; LV, 2015).

### **2.1.6 Recompensas e compensação**

Ainda de acordo com Malmi e Brown (2008), as recompensas e compensações são utilizadas para motivar e melhorar o resultado dos empregados em busca do

atingimento de metas, e assim, o gerente passa a possuir o controle de esforços. Para que haja efetividade no controle por meio de recompensas, o empregado deve perceber que ela é feita de forma igualitária e a avaliação deve ser vista como justa e válida (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985). Segundo os autores, as recompensas influenciam o comportamento desde que o empregado as valorize, e elas são efetivas para influenciar o comportamento do empregado, além de que, envolver o indivíduo na avaliação tem o condão de aumentar a aceitação dos resultados da avaliação.

Segundo Bailey, Brown e Cocco (1998), uma técnica de motivação bem estabelecida para melhorar a performance são os incentivos monetários que podem afetar o desempenho inicial, o aprendizado e a performance após a tarefa ser totalmente aprendida. Eles podem ocorrer em dois momentos, sendo que no primeiro caso, os incentivos são mostrados quando o trabalho já está em desenvolvimento e a recompensa melhora a performance diretamente, e o segundo caso, em que o incentivo se dá antes mesmo do trabalho ser iniciado, de modo que eles possam influenciar tanto o desenvolvimento inicial, como o aprendizado (BAILEY; BROWN; COCCO, 1998).

Os incentivos monetários são formas de motivar e melhorar a performance (ATKINSON *et al.*, 2000). Com eles, é possível que os indivíduos se esforcem mais, melhorando o desempenho e, dessa forma, vários componentes do esforço, como a direção, duração, intensidade e estratégia de desenvolvimento, levam ao aumento da performance (BONNER; SPRINKER, 2002).

De acordo com Bonner e Sprinkler (2002), a escolha da atividade em que o indivíduo opta por se engajar é denominada de direção, que pode ser mostrada pelo nível de absenteísmo e pela escolha da tarefa; o período de tempo que alguém emprega em uma atividade é chamada de duração; a intensidade é a atenção dedicada a uma tarefa em um período de tempo; já investir em obter habilidades para melhorar a performance futura é designado desenvolvimento de estratégia, como o planejamento, inovação e aprendizado.

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que as recompensas utilizadas no controle gerencial promovem a congruência dos objetivos. Para os autores, as recompensas são os incentivos psicológicos e sociais, como autonomia no trabalho, satisfação e reconhecimento de trabalho e ambiente organizacional agradável, além dos benefícios financeiros, que são os meios de pagamento pelo serviço prestado.



Veen-Dirks (2010) sustenta que a informação sobre o desempenho tem o papel de resolver problemas de controle, e assim, assegurar que gerentes e funcionários tenham comportamentos desejáveis. Dessa forma, as medidas de desempenho podem influenciar os empregados, pois seus compromissos pessoais entre trabalho e lazer serão baseados de acordo com a medição de desempenho. Será alocado mais esforços e recursos nas tarefas que afetem mais as medidas de desempenho, pois estas são importantes na determinação das recompensas (VEEN-DIRKS, 2010).

Dessa forma, o trabalho busca relacionar todos os componentes do pacote de sistema de controle gerencial a performance das organizações. Para isso, os componentes do pacote serão identificados e relacionados com o desempenho da cooperativa.

## **2.2 DESEMPENHO**

A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2017) afirma que o desempenho é o resultado verificado de processos ou produtos de modo que se possa comparar e avaliar com as metas e referenciais pertinentes e a processos e produtos diferentes, sendo que os resultados podem implicar em satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, podendo ser financeiros ou não financeiros.

Bond *et al.* (2001) argumentam que o desempenho depende de todas as atividades da empresa, desde o estabelecimento das estratégias até os resultados alcançados, e gerenciá-lo pode modificar os comportamentos e melhorar atividades. Segundo os autores, o desempenho busca verificar se as empresas estão trabalhando corretamente para atingir os objetivos estrategicamente esperados.

Para monitorar e manter o controle das empresas, os sistemas de medição de desempenho foram estabelecidos, sendo uma forma de desenvolvimento e aprimoramento contínuo (BOND *et al.*, 2001). A medição é necessária para se administrar as atividades diárias e controlar o que os esforços realizados resultaram. Isto posto, os indicadores são importantes no controle, pois com eles se identifica pontos críticos que alteram o desempenho e auxiliam na administração de melhorias e mudanças (BOND *et al.*, 2001).

Na literatura, o desempenho pode ser caracterizado como execução de uma intenção em especial, o resultado de um ato ou a capacidade de realizar um resultado, a comparação entre um objetivo estabelecido e o que foi alcançado, a comparação de um resultado inesperado com as expectativas e também como uma forma de julgar por meio de comparação (LEBAS; EUSKE, 2002). Segundo Lebas e Euske (2002), o conceito de

“desempenho” é difícil de ser definido devido a pluralidade de seus significados e devido a possibilidade de que a forma de mensuração se torne contraditória a longo prazo.

Os termos como gestão do desempenho, medição e avaliação são utilizados amplamente na área de controle gerencial, indicando efetividade e eficiência, assim como meios de redução de custos, crescimento, geração de valor e sobrevivência ao longo prazo de empresas (LEBAS; EUSKE, 2002).

Para diagnosticar problemas, suas causas principais e os efeitos, Carpinetti (2000) afirma que as avaliações de desempenho são essenciais. Com a alteração de processos produtivos na era da informação, o monitoramento e avaliação de desempenho também se alteraram abrangendo aspectos como ativos intangíveis, desenvolvimento tecnológico e integração corporativa (CARPINETTI, 2000).

Schmidt (2002) afirma que a avaliação de desempenho se baseia em criar mecanismos de realimentação para o gerenciamento da empresa. Bertoldi (2003) explica que avaliar o desempenho é qualificar e quantificar processos, estabelecendo valores para um produto, processo ou para a empresa, sendo que para julgá-lo utiliza-se da relação de eficiência e eficácia. Segundo o autor, a eficiência é a avaliação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos, sendo a dimensão interna relacionada à produtividade; já a eficácia é como os resultados afetam as expectativas dos clientes ou fornecedores, sendo a dimensão externa do desempenho.

Os modelos financeiros são os mais utilizados como medidas de desempenho, pois permitem comparações e são fáceis de entender, contudo, pode-se julgar o desempenho por outros aspectos, de acordo com Bertoldi (2003). Para o autor, nem todas as variáveis organizacionais podem ser medidas em termos financeiros, pois algumas envolvem itens não tangíveis e interpretações subjetivas, sendo que a partir da década de 1980 vários autores passaram a criticar a contabilidade de custos tradicional e o fato de medidas de desempenho não financeiras não serem inclusas na medição.

Para Oyadomari (2008), o desempenho pode ser formado por diferentes perspectivas: informação contábil, valor de mercado, combinação entre os dois elementos e combinação de valor monetário e não monetário podem ser utilizados, podendo ser operacionalizados por meio de autoavaliações. Em sua pesquisa, o autor buscou verificar a percepção dos respondentes sobre o desempenho da organização em relação aos seus principais concorrentes, seguindo a mesma lógica de Junqueira (2010), que afirma que a

percepção de desempenho por meio de comparação entre empresas aumenta o índice de resposta, pois muitas empresas não expõem informações relacionadas ao seu desempenho.

Almeida (1999) observou que a organização define como indicador aquilo que ela pretende alcançar como resultado. Schmidt (2002) afirma que não há um método exato para se chegar aos melhores indicadores de desempenho, sendo que dependendo do que se busca atingir, utiliza-se padrões financeiros ou não financeiro, mostrando o que se deseja conhecer com maior clareza. Isso aumenta a responsabilidade do gestor da organização, pois ele é quem irá definir quais indicadores serão usados.

Segundo Feuser (2016), não há um método ou modelo de se avaliar o desempenho de forma incontroversa, e por isso os administradores devem escolher a metodologia que seja mais adequada aos diferentes elementos da empresa. Dessa forma, o modelo de desempenho utilizado neste trabalho compara o desempenho das cooperativas agroindustriais com seus principais concorrentes que possuem práticas semelhantes e busca verificar a percepção do gestor sobre o desempenho do Sistema de Controle Gerencial utilizado por meio de autoavaliações.

### **2.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO EM COOPERATIVAS**

As cooperativas são sociedades em que os cooperados unem-se por meio de uma empresa de propriedade coletiva e administrada de forma democrática para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, sendo que possuem estrutura e natureza jurídica específica. Os cooperados são donos e usuários das cooperativas, estas formadas para prestar serviços aos seus associados (ESCHENBURG, 1988).

Benato (1994) destaca que o cooperativismo tem se firmado no contexto econômico e social do Brasil, a fim de desenvolver financeiramente, economicamente e socialmente os grupos de pessoas que buscam a cooperação mútua no trabalho e no esforço contínuo de suas atividades. Esse modelo de organização tem como finalidade atender as necessidades coletivas de todos os indivíduos do grupo para que consigam atingir a prosperidade de todos por meio da participação autônoma, solidária e democrática (IRION, 1997).

Irion (1997) afirma que as cooperativas são sociedades de pessoas e não de capital, o que as distingue das empresas, já que o capital não é o objetivo, mas sim o meio, e o

poder é pessoal e unitário e não depende do quanto o cooperado disponibilizou. Segundo Pinho (2003), as cooperativas são uma mistura de associação e de empresa, pois além da função econômica, elas influenciam na questão social, como na organização comunitária, ambiental e na cidadania. Segundo o autor, essa forma de organização mostra como as empresas modernas devem dedicar-se à comunidade e possuir responsabilidade social.

Conforme apresenta Polonio (2004), as cooperativas são associações de pessoas que buscam a melhora na situação econômica e social dos associados por meio da exploração de uma empresa que se utiliza da ajuda mínima de seus membros. Para o autor, as associações cooperativas são sociedades sem fins lucrativos que atuam dentro de seus objetivos e são desenvolvidas a fim de viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização.

A Lei 5764/1971 rege as cooperativas e dispõe que estas devem atuar de modo que gerem vantagens aos seus associados, instruindo-os e capacitando-os para que o trabalho e a vida comunitária sejam desenvolvidos (BRASIL, 2017c). Essa lei cita que para que uma cooperativa seja criada é necessário que um grupo de no mínimo vinte pessoas com os mesmos objetivos e que queiram trabalhar em função da associação buscando melhorias para que o ramo de atividade seja estabelecido. Para isso, o capital para garantir a existência da cooperativa deve ser disponibilizado pelos membros e estes devem ter conhecimentos sobre a atividade escolhida.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é uma sociedade civil que representa o sistema brasileiro de cooperativas, integra o setor e dá assistência e orientação ao sistema cooperativo. O cooperativismo possui sete princípios estabelecidos desde a fundação da primeira cooperativa, em 1844, a saber: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade (OCB, 2017).

Segundo a OCB (2017), as cooperativas atuam em vários setores da economia, podendo ser divididas em 13 ramos: consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, produção, mineral, trabalho, saúde, turismo e lazer, transporte e agropecuária, esta última estudada na pesquisa. Essa divisão baseia-se em critérios como quais são as pessoas que compõem as cooperativas, a atividade econômica realizada, a forma de atividade e a finalidade (PINHO, 2003).

No Brasil, a primeira cooperativa agropecuária foi fundada em 1847 no Paraná. Hoje há 1555 cooperativas desse ramo que contam com mais de um milhão de associados e 188.777 empregados (OCB, 2017). Segundo Limberger (1996), as cooperativas agropecuárias são constituídas principalmente por produtores rurais, os associados são os proprietários dos instrumentos de produção e as cooperativas executam as atividades coletivas, como exemplo o armazenamento, beneficiamento e comercialização.

Por causa da competitividade da economia, as cooperativas atuam hoje nos mesmos moldes das agroindústrias. Após a década de 2000, com as novas tendências gerenciais, as cooperativas também entraram no mercado financeiro abrindo seus respectivos capitais de forma a conseguirem concorrer com as organizações privadas do ramo do agronegócio (PANZUTTI, 1997).

Para Bialoskorski Neto (2009), as cooperativas devem tomar decisões de acordo com as tendências de mercado globais e as principais estratégias de ação empresarial, para que assim se atinja a eficiência gerencial. A economia de mercado influencia cada vez mais o comportamento das cooperativas, tornando-se essencial que elas otimizem recursos internos, ou seja, suas ferramentas gerenciais, que influenciará a sua atuação externa e fará com que se adaptem ao sistema capitalista (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012).

Zylbersztajn (1994) explica que as cooperativas agroindustriais estão abertas à adoção de formas de se atingir a eficiência organizacional, além de ferramentas gerenciais e de contratar profissionais de alto padrão. Como exemplo, tem-se os sistemas de controle e as auditorias que buscam monitorar as estruturas administrativas em todos os departamentos.

De acordo com Ceretta, Venturini e Gendelsky (2007), para que as organizações cooperativas mantenham-se competitivas é necessário que elas revejam os processos e estratégias utilizados e adotem estruturas organizacionais adequadas aos que a organização busca e às condições ambientais. Com o objetivo de tornarem-se mais competitivas em um mercado de grande concorrência, as cooperativas visam o aperfeiçoar suas operações por meio de ferramentas que quantifiquem sua eficiência e que proponham melhorias.

Segundo Jank e Nassar (1995), uma das formas de solucionar problemas no cooperativismo é por meio da profissionalização da gerência operacional, por meio do

desenvolvimento de sistemas rígidos de controle e avaliação. Há diversas críticas ao modelo de administração das cooperativas brasileiras atuais, pois há deficiências que comprometem a competitividade, como a ineficácia administrativa que pode diminuir as chances da organização sobreviver (CERETTA; VENTURINI; GENDELSKY, 2007).

Ferreira e Braga (2007) sustentam que a eficiência em sociedades cooperativas é a junção da racionalidade econômica com atributos como solidariedade, ajuda entre os cooperados, igualdade e justiça. No trabalho realizado sobre cooperativas de leite, os autores afirmam que a gestão não profissional dessas entidades, por parte de cooperados que muitas vezes não possuem formação ou experiência adequada para a função, aumenta o custo de agência. Em seus resultados, puderam observar que as sociedades de capital e as cooperativas apresentaram certo grau de ineficiência técnica e de escala, embora as cooperativas foram menos eficientes ainda no quesito produtividade que as sociedades de capital.

A qualificação de profissionais e o apoio especializado à administração, por meio de consultorias especializadas, foram confirmados como formas de garantir maior desempenho da organização no trabalho de Ferreira e Braga (2007), e por isso, os autores asseveram a relevância de desenvolver diferentes políticas para melhoria da eficiência da indústria em questão.

Para Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), é fundamental discutir sobre atributos do SCG nessas organizações sem fins lucrativos, principalmente sobre a complexidade de sua governança, já que essas organizações possuem características singulares no processo de controle e em sua estrutura, de forma que se possa minimizar custos de transação e melhorar a eficiência.

O papel do SCG é apoiar o monitoramento, a fim de que se possa diminuir assimetrias de informações e dar apoio às obrigações do principal, não só ditando políticas para atingir objetivos e estratégias, como também direcionando assuntos da empresa, principalmente para quem possui função de monitorar e supervisionar (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

Segundo os mesmos autores, verificou-se em cooperativas agropecuárias que o produtor-membro não era sujeito do funcionamento dos SCG ou que informá-los não era relevante para a cooperativa, de modo que o SCG somente é estabelecido para das

informações para o conselho e para executivos. Não obstante, Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012) reiteram a relevância em discutir os SCG adequados para cada cooperativa, verificar a necessidade dos membros e maximizar a eficiência econômica desse tipo de organização. Sendo assim, dão suporte ao objetivo da presente pesquisa em relacionar os componentes do pacote de sistema de controle gerencial utilizados nas cooperativas de agronegócio do Centro-Oeste ao seu desempenho.

Diante da tipologia de pacote de Sistema de Controle Gerencial apresentada e de desempenho em cooperativas agroindustriais, depreende-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1: O sistema de controle gerencial como um pacote influencia positivamente no desempenho organizacional.**

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia foi subdividida em quatro divisões, sendo que a primeira parte apresenta a tipologia da pesquisa. O caráter teórico-metodológico da pesquisa situa-se na segunda parte, com o desenvolvimento do desenho da pesquisa, a hipótese e os construtos. Em seguida, as estratégias de planejamento da pesquisa são apresentadas. Os procedimentos de coleta de dados ficam demonstrados no subitem 3.3. Já o procedimento de análise e interpretação de dados realizados na pesquisa finalizam a parte metodológica.

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa pôde ser caracterizada quanto à natureza das variáveis como quantitativa, pois segundo Creswell (2007) nesta técnica utiliza-se de alegações pós-positivistas para se desenvolver o conhecimento, por meio de investigações com levantamento e coleta de dados e uso de estatística. O autor afirma que a técnica permite testar uma teoria ao examinar hipóteses, chegando-se a confirmação ou não desta. Hair Jr *et al.* (2005) afirma que essa técnica possibilita a quantificação tanto na coleta de informações quanto no tratamento delas com a utilização de procedimentos estatísticos simples ou complexos.

Sendo assim, utilizou-se o modelo dedutivo, em que o investigador verifica a teoria, testa as questões de pesquisa, operacionaliza as variáveis depreendidas dessa teoria e mensura as variáveis por intermédio de algum instrumento em que se obtenha escores e assim chegue à sustentação ou não da teoria (CRESWELL, 2007).

De acordo com Creswell (2007), a pesquisa também pôde ser definida como um levantamento, já que um projeto de levantamento dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. A partir dos resultados da amostragem, o pesquisador generaliza ou faz alegações acerca da população (CRESWELL, 2007).

Gil (2002) sustenta que os levantamentos possuem vantagens tais quais produzir o conhecimento diretamente da realidade, a economia e rapidez para investigar a problemática e, além disso, pode-se quantificar os resultados, possibilitando análises estatísticas. Sendo assim, um questionário foi elaborado para que os responsáveis pelos sistemas de controle nas cooperativas respondessem às questões relativas ao problema proposto de forma escrita.



Não obstante, Cooper e Schindler (2003) classificam as pesquisas conforme a Tabela 1. Dessa forma, verificou-se neste mesmo quadro as classificações em negrito que caracterizaram o trabalho.

Tabela 1: Classificação de pesquisas de acordo com Cooper e Schindler (2003)

<b>Categoria</b>	<b>Classificações</b>
<b>Grau de cristalização da questão de pesquisa</b>	- estudo exploratório - <b>estudo formal</b>
<b>O método de coleta de dados</b>	- monitoramento - <b>interrogação/ comunicação</b>
<b>O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas</b>	- experimental - <b><i>ex post facto</i></b>
<b>O objetivo do estudo</b>	- descritivo - <b>causal</b>
<b>A dimensão de tempo</b>	- <b>transversal</b> - longitudinal
<b>O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo</b>	- estudo de caso - <b>estudo estatístico</b>
<b>O ambiente de pesquisa</b>	- <b>ambiente de campo</b> - pesquisa de laboratório - simulação

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003)

Foi realizado um estudo formal em relação ao grau de cristalização da questão de pesquisa, pois de acordo com Cooper e Schindler (2003), o objetivo deste tipo de estudo é testar hipóteses e responder à questão de pesquisa, envolvendo um procedimento determinado e com fontes de dados específicas.

Contudo, a pesquisa foi iniciada com uma análise de dados secundários, pois pesquisas anteriores serviram de base ao trabalho vigente. Foi utilizada, primeiramente, a pesquisa bibliográfica como instrumento de pesquisa. Isto deveu-se, pois, de acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é feita por meio de material já elaborado, como livros e artigos científicos, o que será necessário para constituir a base da pesquisa em questão. Em seguida, foi realizado um levantamento que consiste, segundo o mesmo autor, na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

No universo do estudo formal, foi realizado um estudo descritivo e causal. Cooper e Schindler (2003) afirmam que os objetivos de pesquisa destes são descrever características da população estudada, estimar a proporção de indivíduos com dadas características, verificar as variáveis que se associam e descobrir as relações de causa e efeito entre elas.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma investigação, já que nela o pesquisador faz perguntas aos indivíduos e coleta os dados de forma pessoal ou

impessoal, por meio de entrevistas, instrumentos auto-administrados, experimentos, entre outras (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Na pesquisa em questão, não houve controle das variáveis pelo pesquisador, sendo que estas não foram manipuladas. Caracterizou-se como um planejamento ex post facto, pois segundo Cooper e Schindler (2003), o investigador tem como papel conservar os valores invariáveis selecionando indivíduos cuidadosamente, por um processo rigoroso de amostragem e de manipulação estatística dos resultados.

Quanto aos objetivos do estudo, foi feito um estudo causal, já que buscou-se saber como uma variável influencia a outra, ou seja, a relação entre elas (COOPER; SCHINDLER, 2003). Além disso, de acordo com os mesmos autores, o estudo caracterizou-se como transversal, pois foi realizado uma vez e representa a realidade das cooperativas naquele instante. A pesquisa ainda foi realizada em condições ambientais reais, a chamada condições de campo.

O estudo foi caracterizado como estatístico, pois voltou-se para a amplitude e fez inferências a partir de uma amostra para se chegar às características de uma população. A representatividade da amostra e a validade do planejamento permitiram fazer generalizações com a utilização de testes quantitativos realizados nas hipóteses (COOPER; SCHINDLER, 2003). Segundo Gil (2002), as informações são solicitadas a um grupo de pessoas sobre um problema, e com uma análise quantitativa obtém-se conclusões relativas aos objetos estudados.

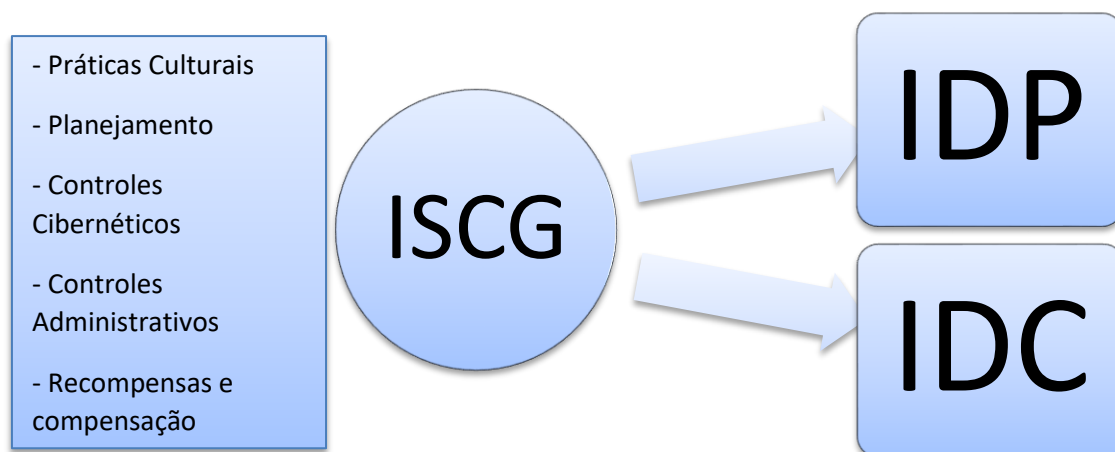
## **3.2 CARÁTER TEÓRICO- METODOLÓGICO**

### **3.2.1 Desenho da Pesquisa e Hipótese**

De acordo com o exposto, a pesquisa busca identificar os componentes do pacote de SCG presentes nas cooperativas e verificar a relação entre os componentes do pacote e as características apresentadas pela organização, além de evidenciar a influência do SCG no desempenho da organização, e assim depreende-se a seguinte hipótese, conforme Figura 2:

**H1: O sistema de controle gerencial como um pacote influencia positivamente no desempenho organizacional.**

Figura 2: Desenho da hipótese de pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

### 3.2.2 Componentes do pacote, definições e construtos

Nessa subseção, os componentes do pacote de Sistema de Controle Gerencial e do Desempenho são apresentados, além de suas definições e dos construtos, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Relação entre os componentes do SCG, as definições e variáveis da pesquisa

Componentes	Definição	Construtos
<b>Controle cultural</b>	Influências estabelecidas ao comportamento do usuário, tais como valores, crenças e normas sociais (BIRNBERG; SNODGRASS, 1988)	Valores e crenças
		Visão e missão
		Código de conduta
		Código de vestimenta
		Atividades sociais
		Seleção e treinamento com adaptação cultural
<b>Planejamento</b>	Metas das áreas funcionais da organização. Mostra os padrões para serem alcançados em relação as médias (MALMI; BROWN, 2008)	Planejamento de longo prazo
		Planejamento de curto prazo
<b>Controle Cibernético</b>	Medidas que permitem quantificação; padrões de desempenho; processo de <i>feedback</i> de comparação com o padrão; análise decorrente do <i>feedback</i> ; mudança de comportamento (GREEN; WELSH, 1988)	Orçamento
		Metas financeiras

		Metas não financeiras
<b>Controle administrativo</b>	Direcionam o comportamento do empregado, por meio da organização, monitoramento e especificando tarefas e comportamentos que devem ser desempenhados (SIMONS, 1987)	Organograma/ Linha de autoridade
		Políticas e procedimentos
<b>Recompensa e Compensação</b>	Motivação e crescimento da performance individual e de grupos por meio de recompensas para controlar a direção, a duração e a intensidade dos esforços (MALMI; BROWN, 2008)	Recompensa e compensação de acordo com avaliação de desempenho
<b>Desempenho</b>	É a execução de uma intenção em especial, o resultado de um ato ou a capacidade de realizar um resultado, a comparação entre um objetivo estabelecido e o que foi alcançado, a comparação de um resultado inesperado com as expectativas e também como uma forma de julgar por meio de comparação (LEBAS; EUSKE, 2002)	Desempenho observado e percebido

Fonte: elaborada pela autora.

### 3.2.3 População e amostra

As empresas pesquisadas foram cooperativas agroindustriais da região Centro-Oeste do Brasil. As empresas foram buscadas por meio do sistema formalizado de associação de cooperativas, as Organizações de Cooperativas Brasileiras (OCB) dos estados pertencentes a essa região. No total foram encontradas 349 cooperativas cadastradas, que é a população total, divididas entre os estados conforme a Tabela 3. Em cada uma das cooperativas, foi encaminhada a pesquisa para o responsável por sua gestão e controle, sendo estes administradores ou contadores.

Tabela 3: Quantitativo de cooperativas por estado

<b>Estado</b>	<b>Quantidade de cooperativas (população)</b>
<b>Distrito Federal</b>	8
<b>Goiás</b>	83
<b>Mato Grosso</b>	210
<b>Mato Grosso do Sul</b>	48
<b>Total no centro-oeste</b>	349

Fonte: elaborada pela autora.

Das 210 cooperativas agropecuárias com dados encontrados na OCB no estado do Mato Grosso, 131 constavam no cadastro como filiais. Dessas, 20 filiais fecharam, sendo que 5 delas passaram a atuar como outras cooperativas e uma delas alterou o CNPJ, passando a atuar como S.A. Em relação as 111 restantes, grande parte afirmava que a

gestão ficava a cargo da matriz, o que dificultava o envio dos formulários. Sendo assim, optou-se por excluí-las da pesquisa, de modo que apenas as matrizes foram questionadas.

Das 79 matrizes restantes, duas estavam inativas, uma não tinha atuação no centro-oeste e outra passou a atuar como S.A., restando 75 cooperativas. Tentou-se o contato com todas elas e os e-mails foram encaminhados.

No estado de Goiás, duas cooperativas estavam sem movimentação e em processo de encerramento e outra já estava fechada, restando 80 cooperativas para a pesquisa. Já no Mato Grosso do Sul, uma havia fechado, restando 47. No Distrito Federal, tentou-se realizar o estudo com as 8 cooperativas. Sendo assim, 210 cooperativas formaram a população total. A Tabela 5 resume o total de cooperativas pesquisadas.

Tabela 4: Quantitativo de cooperativas por estado pesquisadas

<b>Estado</b>	<b>Quantidade de cooperativas (população)</b>
<b>Distrito Federal</b>	8
<b>Goiás</b>	80
<b>Mato Grosso</b>	75
<b>Mato Grosso do Sul</b>	47
<b>Total no centro-oeste</b>	210

Fonte: elaborada pela autora.

### **3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

Levando em consideração o objetivo geral da pesquisa que é mensurar o grau de sensibilidade do desempenho percebido e comparado das cooperativas de agronegócios do Centro Oeste em relação ao uso do Sistema de Controle Gerencial, foi realizado um levantamento nas cooperativas de agronegócio do Centro-Oeste brasileiro, já que o levantamento descreve quantitativamente ou numericamente a amostra dada (CRESWELL, 2007).

O levantamento foi realizado em um dado período de tempo e por isso pode ser caracterizado como de transversal. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado autoadministrado que foi enviado de forma online, pois é a forma mais rápida e de baixo custo para viabilizar a pesquisa, já que as cooperativas estão situadas em todo o Centro-Oeste brasileiro.

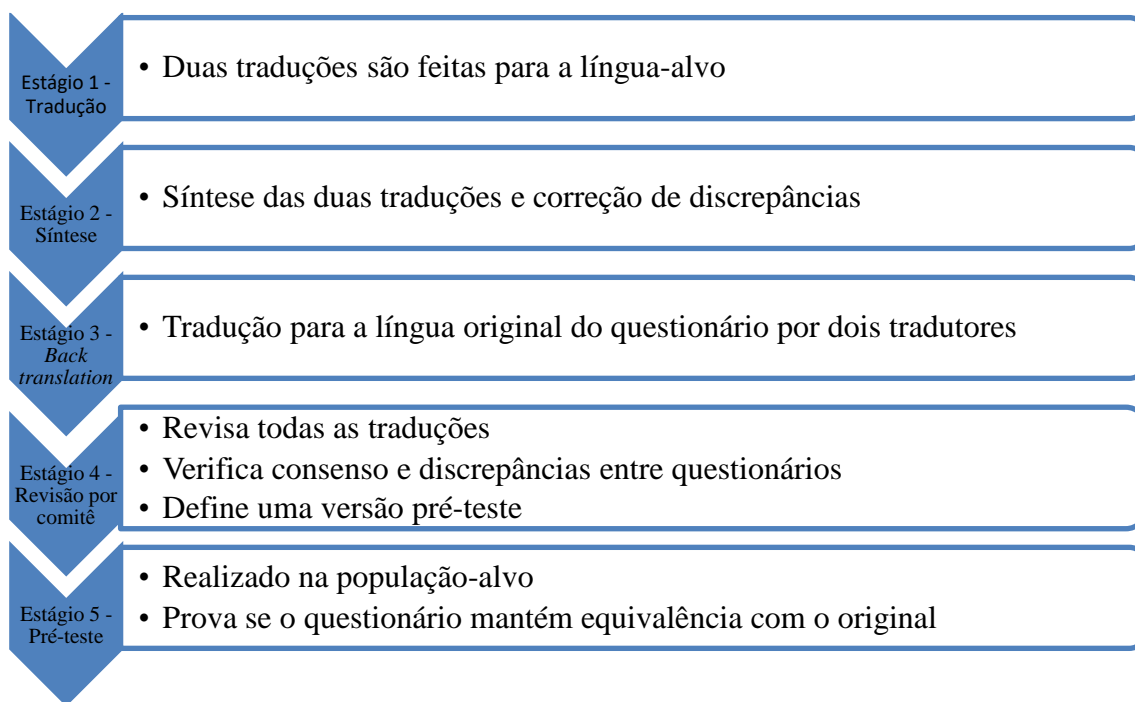
O instrumento usado para a coleta de dados é adaptado das pesquisas de King e Clarkson (2015) e de Bedford, Malmi e Sandelin (2016). Os questionários passaram por

adaptação cultural e validação por meio do procedimento de *back translation*, e posteriores modificações foram feitas para que pudessem ser utilizados na realidade das cooperativas agroindustriais. Nesse procedimento, aleatoriamente duas pessoas traduzem o questionário da língua original para o português. A tradução por dois tradutores é necessária para que os instrumentos sejam confrontados e possa verificar discrepâncias ou vocabulário ambíguo, além de que os tradutores devem ter histórico e perfil diferentes (BEATON *et al.*, 2000).

Após a síntese em um único instrumento dos dois questionários traduzidos, dois tradutores que não tiveram acesso ao questionário inicial, vertem o instrumento novamente para a língua original. Dessa forma, segundo Beaton *et al.* (2000), pode-se verificar a validade e certificar que a versão traduzida possui o mesmo conteúdo da versão original, pois a tradução para o idioma original mostra as inconsistências ou erros conceituais da tradução. Logo após, o instrumento deve passar por uma revisão em um comitê e em seguida um pré-teste deve ser realizado (BEATON *et al.*, 2000),

Para Alexandre e Coluci (2011), o comitê assegura que o questionário pré-teste é compreensível e avalia se há equivalência cultural, além de que ele pode alterar orientações iniciais e o formato do questionário, modificar ou excluir itens inadequados e até mesmo criar novos itens, contribuindo para a melhoria do questionário. Após esse estágio, o pré-teste é aplicado na população-alvo e os resultados são avaliados novamente pelo comitê. Isso assegura que a versão adaptada possui equivalência com o original (BEATON *et al.*, 2000). A representação dos estágios desse procedimento podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 3: Representação dos estágios da adaptação do questionário



Fonte: adaptado de Beaton *et al.*, 2000.

Sendo assim, perguntas referentes ao SCG e Desempenho das pesquisas de King e Clarkson (2015) e de Bedford, Malmi e Sandelin (2016) passaram pelo procedimento de *back translation*. Os tradutores que realizaram o processo eram bilíngues, sendo 2 homens e 2 mulheres. Aleatoriamente dois tradutores verteram o questionário do inglês para o português, de modo a permitir a comparação. No final desse estágio, o comitê verificou se os questionários se mantiveram fiéis em relação ao conteúdo e a estrutura. O comitê foi composto pela autora e por duas professoras doutoras que atuam na área de contabilidade gerencial.

Segundo Pietro (1992), a tradução deve considerar o sentido da versão original, de forma que possua as mesmas ideias, significados e forma adaptados para o novo contexto linguístico, e, assim, garantir a equivalência entre os questionários. Após comparados e analisados, o instrumento foi consolidado em apenas um questionário. Em seguida, outras duas pessoas bilíngues traduziram o questionário novamente para o idioma inglês, sem que estes pudessem ter contato com a pesquisa original. Logo após, as versões foram comparadas com o instrumento original.

No estágio 4, o comitê revisou todas as traduções, averiguou consensos e desconformidades entre eles e definiu a versão pré-teste. O procedimento até o estágio 4 foi realizado entre dezembro de 2016 e maio de 2017, e o pré-teste foi realizado no mês

de junho de 2017 em duas cooperativas, sendo então o questionário novamente adaptado para melhor entendimento, chegando-se a versão final.

O instrumento de coleta de dados (Apêndice A) contou com uma seção explicativa inicial, seis seções de perguntas de acordo com os questionários dos autores informados e mais uma seção relacionada ao perfil da cooperativa e dos respondentes. Na primeira seção, explicou-se o escopo do trabalho, a contribuição da pesquisa para o aprimoramento da área de estudo e da melhoria do desempenho em cooperativas agroindustriais.

Nas seis seções seguintes relacionadas ao SCG e ao desempenho foram utilizadas a escala do tipo Likert de 7 pontos, em que o ponto mais alto reflete a completa concordância às afirmativas. O uso da escala de sete pontos em pesquisas sobre Sistemas de Controle Gerenciais está em consonância com estudos como o De Aguiar, Pace e Frezatti (2009).

Logo após, perguntas sobre a cooperativa foram feitas, como a região em que atua, o setor específico, o número de colaboradores e de cooperados. O perfil do respondente foi questionado, como sua função na cooperativa, há quanto tempo trabalha, grau de instrução e gênero. Os respondentes também puderam deixar o e-mail caso queiram receber o relatório técnico final da pesquisa.

O Centro-Oeste conta com 349 cooperativas agroindustriais conforme o Anexo, sendo 210 o número de organizações pesquisadas. Para assegurar um alto índice de respondentes, foi realizado um primeiro contato com as cooperativas via telefone, a fim de apresentar-se aos responsáveis pelo controle da gestão e informá-los sobre o propósito do estudo. Em seguida, foram encaminhados os questionários de forma eletrônica por meio do Google Docs nos meses de outubro a dezembro de 2017. Caso não houvesse resposta da cooperativa, um novo contato era realizado. Ao final da coleta de dados, foram 22 o total de respostas.

### **3.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS**

Após o recebimento das respostas pela ferramenta Google questionários, os dados foram analisados com o software de análise estatística STATA 13. Cada construto teórico abrangia diversas variáveis, que passaram por procedimentos de análise e interpretação de dados.



As técnicas estatísticas de análise de dados que foram utilizadas são as estatísticas descritivas, a análise fatorial exploratória e o modelo de equações estruturais. Essas análises estatísticas são chamadas de multivariadas, pois, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), são análises simultâneas de mais de duas variáveis e que investigam ao mesmo tempo diversas medidas dos sujeitos e dos objetos que estão sendo pesquisados. Segundo os mesmos autores, todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas na análise multivariada, e sua interpretação somente é devida se for analisada de forma conjunta.

Os dados relacionados ao SCG e ao desempenho (seções 2 a 7) e estruturados na escala do tipo Likert de acordo com o grau de concordância ou discordância das declarações foram tratados por meio de análise fatorial exploratória. O modelo apropriado para a análise seria a análise fatorial confirmatória, contudo devido a quantidade de respondentes, a técnica utilizada foi a exploratória. Essa técnica exploratória agrupa sujeitos ou variáveis em grupos que possuem propriedades comuns, de modo a criar grupos semelhantes (MAROCO, 2003).

Segundo Manly (1986), a análise fatorial é usada para reduzir o número de variáveis iniciais, por meio de fatores independentes, que explicam de forma simplificada e reduzida as variáveis originais. Esta análise foi realizada por meio de componentes principais, que demonstra um maior percentual de explicação da variância total das variáveis da amostra em um primeiro fator, decrescendo até se chegar ao último fator (FERREIRA JUNIOR, BAPTISTA, LIMA, 2003).

Sendo assim, as variáveis originais mais correlacionadas são combinadas em um mesmo fator, sendo praticamente independentes das variáveis que compõe outros fatores. Além disso, o processo visa elevar ao máximo o percentual de variância total relativo a cada fator que sucede o anterior, sendo que os fatores não se correlacionam entre si (MANLY, 1986).

Assim, encontra-se os coeficientes chamados de cargas fatoriais, que relacionam as variáveis com os fatores (BEZERRA, 2007). A análise fatorial pode ser expressa algebricamente pela seguinte Equação 1.

$$Z_p = l_{p1}F_1 + l_{p2}F_2 + \dots + l_{pm}F_m + e_p \quad (1)$$

Onde:

$Z_p$ : i-ésimo score da variável padronizada, com média zero e variância unitária ( $i = 1, 2, \dots, m$ )

$l_{pm}$ : cargas fatoriais

$F_m$ : fatores comuns não correlacionados

$e_p$ : unicidade mais erro (variação que não pode ser explicada pelas variáveis do conjunto)

Uma rotação ortogonal via componentes principais pelo método Varimax é realizada para facilitar a interpretação, ao diminuir o número de variáveis altamente relacionadas de cada fator, de acordo com Bezerra (2007). O autor afirma que a rotação reorganiza as cargas, mas não altera a variância.

Após o cálculo das cargas fatoriais e da identificação de fatores, faz-se a estimação do escore fatorial, por meio do método similar ao da regressão. Os fatores podem ser expressos pelo seguinte modelo de equação de escores fatoriais.

$$F_j = \sum \omega_{ji} X_i = \omega_{j1} X_1 + \omega_{j2} X_2 + \omega_{j3} X_3 + \dots + \omega_{jp} X_p \quad (2)$$

Em que:

$F_j$ : Fatores

$\omega_{ji}$ : coeficientes dos escores fatoriais

$p$ : número de variáveis

Os escores fatoriais foram utilizados para definir o nível das variáveis relacionadas, e para que sejam considerados significantes, é necessário um valor acima de 0,5 (HAIR *et al.*, 2005). Para Bezerra (2007), a explicação dos fatores é maior quanto mais perto de uma unidade. Além disso, por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verifica-se a adequabilidade do modelo com os dados encontrados.

Para se chegar ao número de fatores necessários para representar o conjunto de dados, considera-se a contribuição individual e adicional para a variância explicada. Segundo Mingoti (2013), esse valor numérico da raiz característica deve ser maior que uma unidade.

Cunha *et al.* (2008), em seus estudos, realiza a padronização de escores fatoriais em um intervalo de 0 a 1. Dessa forma, os valores das variáveis  $i$  foram multiplicadas pelo coeficiente do respectivo escore fatorial. Logo após, construiu-se um índice, onde foram agregados os fatores a partir da Equação 3 de padronização de escores fatoriais.

$$F_{ji}^* = \frac{F_{ji} - F_{jmin}}{F_{jmax} - F_{jmin}} \quad (3)$$

Em que:

$F_{jmin}$ : é o menor escore observado para o fator “ $j$ ”

$F_{jmax}$ : é o maior escore observado para o fator “ $j$ ”

Após a padronização, com os escores entre 0 e 1, foi construído os Índices de ISCG, Desempenho Percebido e Desempenho Comparado, agregando os fatores obtidos por meio da seguinte equação 4.

$$ICI = \sum^p j = 1 \frac{\lambda_j}{\sum \lambda_j} F * j_i \quad (4)$$

$\lambda_j$ : é a raiz característica de  $j$

$p$ : número de fatores

$F * j_i$ : escore fatorial de  $j$

$\sum \lambda_j$ : somatório das raízes características

Com os índices calculados, utilizou-se o Modelo de Equações Estruturais do STATA 13 e com a utilização das equações 5 e 6, pode-se calcular a influência do Sistema de Controle Gerencial no Índice de Desempenho Percebido (IDP) e no Índice de Desempenho Comparado (IDC) das Cooperativas Agroindustriais do Centro-Oeste.

$$IDP = \alpha_1 + \beta_1 ISCG + \varepsilon_1 \quad (5)$$

$$IDC = \alpha_2 + \beta_2 ISCG + \varepsilon_2 \quad (6)$$

Sendo:

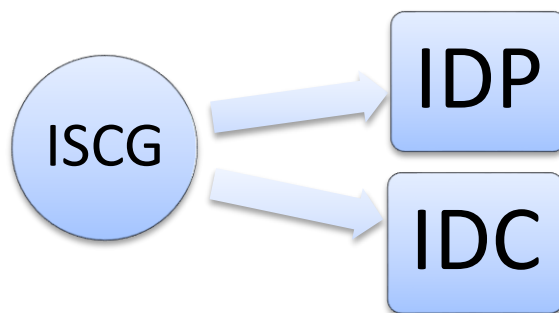
$\alpha$  e  $\beta$ : matrizes dos coeficientes do modelo

$\varepsilon$ : vetor que representa a perturbação

O Modelo de Equações Estruturais foi utilizado, pois verifica a relação de causa e efeito entre o ISCG e os IDP e IDC, conforme expõe a Figura 3. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2014), as modelagens de equações estruturais são apropriadas para averiguar as relações complexas que permeiam diversos construtos, e assim, facilitar a descoberta e a confirmação destas.

Segundo Klem (1995), com a aplicação da SEM na análise, pode-se encontrar a uma estimativa dos efeitos entre as variáveis e é possível verificar se o modelo é consistente com os dados encontrados. O SEM quando utilizado nas variáveis depende de um número maior de respondentes. Sendo assim, no trabalho o modelo foi realizado nos índices para permitir a sua utilização.

Figura 4: A influência do ISCG no IDP e no IDC



Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, técnicas de estatística descritiva foram utilizadas para descrever o perfil da cooperativa e do respondente, por meio do estabelecimento de médias, medianas, desvio-padrão ou a frequência das variáveis em análise. A Tabela 5 demonstra a relação entre as seções, suas respectivas variáveis, hipótese e o tratamento estatístico utilizado.

Tabela 5: Relação entre as seções, variáveis, hipótese, tratamento estatístico empregado e referência.

Seção	Variáveis relacionadas		Hipótese	Tratamento estatístico	Referência
2	Prática Cultural	Desempenho	H1	Análise Fatorial Exploratória e Estatística descritiva.  SEM – Modelo estrutural	Hair <i>et al.</i> (2005)
3	Planejamento	Desempenho			
4	Orçamentos e metas (Controles cibernéticos)	Desempenho			
5	Controles Administrativos	Desempenho			
6	Recompensas e compensação	Desempenho			
7	Sistema de Controle Gerencial	Desempenho			
8	Perfil da cooperativa e dos respondentes	Desempenho			

Fonte: elaborada pela autora.

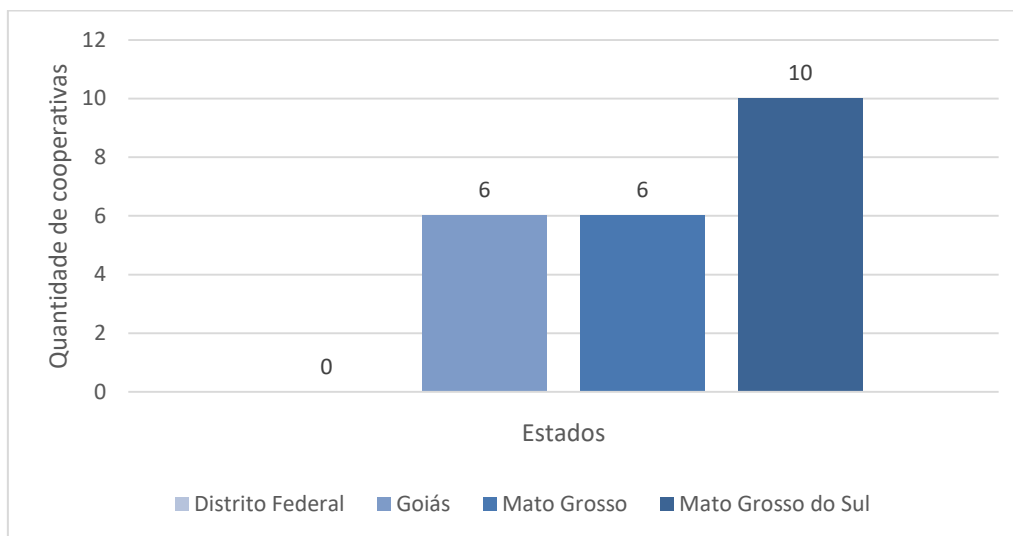
## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, primeiramente foi realizada a caracterização das cooperativas e dos respondentes da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a estatística descritiva das variáveis e a análise fatorial exploratória. Para finalizar, construiu-se os Índices de Sistema de Controle Gerencial das Cooperativas, o Índice de Desempenho Percebido e o Índice de Desempenho Comparado, que com o uso do Modelo de Equações Estruturais, chegou-se a real influência do uso do primeiro sobre os demais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS E DOS RESPONDENTES

O questionário obteve 22 respondentes, sendo que as cooperativas que mais responderam ao questionário foram do estado de Mato Grosso do Sul. Além disso, não houve resposta de nenhuma organização do Distrito Federal. A Figura 4 resume o quantitativo.

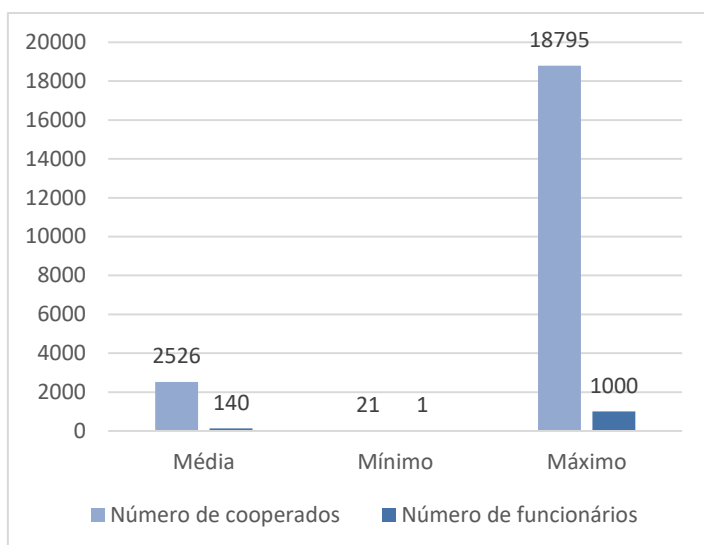
Figura 5: Quantitativo de cooperativas por estado que responderam ao questionário



Fonte: elaborada pela autora.

A média de existência das cooperativas é de 21,5 anos, com a mais nova tendo 4 anos e a mais velha 70 anos de existência. Em relação ao número de cooperados e de funcionários, a Figura 5 indica os valores mínimos e máximos e a média.

Figura 6: Média, quantidade mínima e máxima de cooperados e funcionários

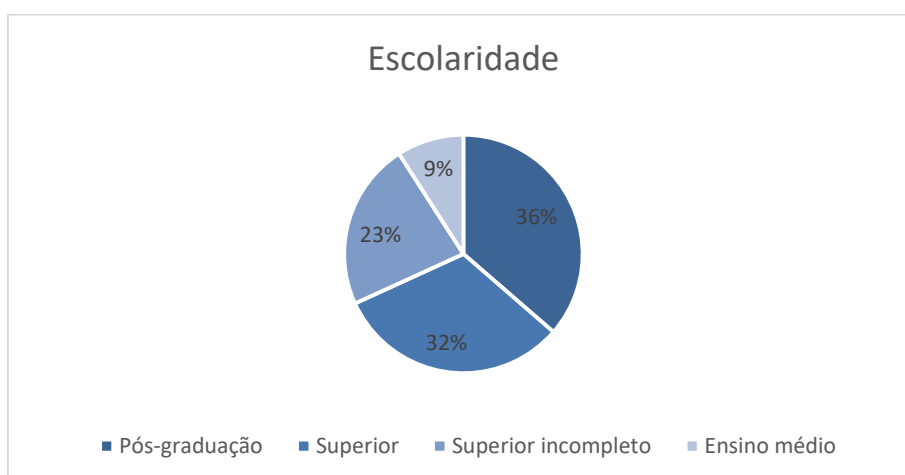


Fonte: elaborada pela autora.

Todos os respondentes tinham como cargos a gerência, supervisão, direção ou presidência da cooperativa, além de um contador e um tesoureiro. Destaca-se a quantidade superior de respondentes do gênero masculino. Foram 20 homens que responderam à pesquisa, em comparação com as duas respondentes.

A idade média dos entrevistados é de 44 anos, sendo que o mais novo respondente possui 24 anos e o mais velho 64. A média de tempo de trabalho na empresa é de 6,68 anos sendo que o trabalhador mais antigo possui 28 anos na cooperativa. A escolaridade dos respondentes pode ser verificada na Figura 6, que pode se relacionar com os altos cargos ocupados e com a idade dos respondentes.

Figura 7: Escolaridade dos respondentes



Fonte: elaborada pela autora.

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Nas questões de 1 a 64, os pesquisados apresentavam seu grau de concordância com as sentenças que se relacionavam com os construtos do Sistema de Controle Gerencial em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Os dados gerados possibilitaram a construção das tabelas 7 a 11 com a média das respostas, o desvio padrão e os valores mínimos e máximos para o grupo de variáveis de cada construto.

Na Tabela 6, do construto de Práticas Culturais, podemos perceber que a maior média é relacionada com a Variável A1 “Conheço os valores e crenças da cooperativa”, seguida de A3 “O gestor da equipe empenha-se em alcançar os mesmos valores e crenças”, e a menor relaciona-se com A10 “Existe um código de vestimenta obrigatório para a equipe (roupas permitidas e não permitidas)”. Todas as notas tiveram a nota mínima 1 e a máxima 7, sendo o maior desvio padrão de 2,3941.

Hofstede *et al.* (1990) afirmam que a cultura é relacionada com a tradição e identifica valores, crenças e conhecimentos. Sendo assim, podemos inferir pelo tempo de existência das cooperativas, pela média de idade dos entrevistados e pelas maiores médias relacionadas aos valores e crenças que a pesquisa corrobora para o entendimento dos autores.

Não obstante, as respostas mostram que as cooperativas têm um amplo campo para melhorias em suas práticas culturais, principalmente na questão de códigos de conduta, programas formais de tutoria e códigos de vestimenta.

Tabela 6: Estatística descritiva das variáveis de Práticas Culturais (continua)

Variável	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
A1	6,2727	1,3864	1	7
A2	5,4091	1,7904	1	7
A3	6,1818	1,3675	1	7
A4	4,9545	2,1707	1	7
A5	4,2727	2,3941	1	7
A6	3,8636	1,9345	1	7
A7	3,8636	2,2740	1	7
A8	3,6364	2,1722	1	7
A9	3,4545	2,2196	1	7
A10	3,0909	2,3484	1	7
A11	3,2727	2,2925	1	7
A12	4,7273	2,0043	1	7
A13	4,6364	1,9891	1	7

Tabela 6: Estatística descritiva das variáveis de Práticas Culturais (conclusão)

Variável	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
A14	4,8636	2,0539	1	7
A15	4,6364	2,0365	1	7
A16	4,6364	2,0129	1	7
A17	5,3636	1,7874	1	7
A18	5,1364	1,6416	1	7
A19	3,1818	2,3225	1	7
A20	3,3636	2,3814	1	7

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 7, do grupo de Planejamento, todas as médias alcançaram o valor entre 4,5455 e 4,8636, sendo esta maior média da variável B1 “Existe um plano de longo prazo escrito (maior que 12 meses)” e a menor de B9 “Consideram-se as metas do plano de ação em nível operacional na gestão das atividades diárias da equipe”. Portanto, o nível médio das respostas deixa claro que melhorias no quesito planejamento das cooperativas pode ser melhorado, para que a organização possa ter objetivos e planos comuns. O construto teve nota mínima 1 e máxima 7 em todas as variáveis e o maior desvio padrão na variável B1 (2,2317).

Tabela 7: Estatística descritiva das variáveis de Planejamento

Variável	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
B1	4,8636	2,2317	1	7
B2	4,6818	1,9368	1	7
B3	4,6818	1,9368	1	7
B4	4,6364	1,8138	1	7
B5	4,5909	1,8168	1	7
B6	4,5909	2,0156	1	7
B7	4,6364	2,1054	1	7
B8	4,6364	1,9891	1	7
B9	4,5455	2,0172	1	7

Fonte: elaborada pela autora.

O construto Orçamentos e Metas (Tabela 8), recebeu nove notas mínimas 1, duas notas 2 e uma 3, esta última relacionada a variável C1 “Existem orçamentos escritos/formais”, mostrando que esse tipo de controle orçamentário já é muito presente nas cooperativas. O item C2 possui a maior média (6,1364) e mostra que os gestores das cooperativas entendem ter plena ciência do orçamento da cooperativa. Além disso, a variável C7 merece destaque, já que sua média de 6,0909 mostra a grande concordância entre os entrevistados sobre a importância de cumprir metas financeiras.



Desta maneira, os dados da pesquisa mostram que as afirmações de Tung (1983) de que as empresas brasileiras passaram a valorizar os controles orçamentários também se aplica para as cooperativas.

A menor média foi da variável C9 “Metas de indicadores de desempenho não financeiro são fixadas sistematicamente (satisfação do cliente, quantidade de reclamações, entre outras)”, com 3,5909, mostrando a baixa utilização de indicadores não financeiros. A maior diferença de respostas foi de C12 “Se a equipe não cumpre as metas não financeiros, ações (corretivas ou punitivas) são tomadas”.

Assim, com os ensinamentos de Simons (1987) e de Chengall (1997), podemos perceber que o desenvolvimento de medidores não financeiros em cooperativas, como dimensionar a qualidade, a satisfação e a inovação do produto ou serviço, pode representar uma melhora estratégica.

Tabela 8: Estatística descritiva das variáveis de Orçamentos e Metas

Variável	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
C1	6,0909	1,2309	3	7
C2	6,1364	1,3556	2	7
C3	5,5909	1,6230	2	7
C4	4,4091	1,9188	1	7
C5	4,5909	1,8938	1	7
C6	4,8182	1,6224	1	7
C7	6,0909	1,6009	1	7
C8	4,1818	1,7630	1	7
C9	3,5909	2,1965	1	7
C10	4,2727	2,2078	1	7
C11	5,9545	1,7856	1	7
C12	3,8182	2,2176	1	7

Fonte: elaborada pela autora.

Quanto aos Controles Administrativos da Tabela 9, todas as variáveis tiveram nota mínima 1 e máxima 7, sendo o maior desvio padrão o da variável D10 “A equipe contribui para esses comitês formais”, variável esta que possui a menor média. Isso demonstra que a participação dos funcionários em comissões e em grupos pode ser melhorada. Todas as outras variáveis obtiveram médias entre 4 e 5, sendo a maior a da variável D1, o que demonstra a grande existência de organogramas formais.

Tabela 9: Estatística descritiva das variáveis de Controles Administrativos

Variável	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
D1	5,4545	1,8186	1	7
D2	5,1364	1,6703	1	7
D3	4,2727	2,0744	1	7
D4	5,3182	1,9120	1	7
D5	4,2273	2,0686	1	7
D6	4,4091	2,2181	1	7
D7	5,0455	2,1487	1	7
D8	4,1818	2,3019	1	7
D9	4,4091	2,3636	1	7
D10	3,6818	2,3981	1	7
D11	4,8182	1,9913	1	7
D12	4,6818	2,1018	1	7
D13	4,8182	2,3019	1	7
D14	5,0909	1,8749	1	7
D15	5,0000	1,7728	1	7
D16	5,1364	1,6703	1	7
D17	5,0455	1,7314	1	7
D18	4,7727	1,7439	1	7
D19	4,4091	2,2181	1	7

Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, a Tabela 10 mostra a estatística descritiva do construto Recompensas e compensações. Todas as variáveis possuem um desvio padrão de aproximadamente 2. As médias ficaram entre 3 e 4, sendo a maior delas a da variável E4, que descreve a maior objetividade na avaliação de desempenho das cooperativas.

Desta maneira, as organizações estudadas podem fomentar meios de recompensar seus empregados por meio de avaliações de desempenho, promovendo estas avaliações de forma mais contínua e regulamentada, para que, conforme Malmi e Brown (2008) sustentam, motivar e melhorar os resultados de seus funcionários.

Tabela 10: Estatística descritiva das variáveis de Recompensas e Compensações

Variável	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
E1	3,8182	2,1522	1	7
E2	3,7727	2,2664	1	7
E3	4,0909	2,2868	1	7
E4	4,5455	2,0172	1	7

Fonte: elaborada pela autora.

Assim, os dados que apresentaram as maiores médias são relacionados aos construtos Práticas Culturais e Orçamentos e Metas, sendo eles: A1 “Conheço os valores

e crenças da cooperativa”, A3 “O gestor da equipe empenha-se em alcançar os mesmos valores e crenças” e C2 “Tenho pleno conhecimento dos orçamentos”. Isso revela a maior concordância entre os entrevistados em possuir valores, crenças e orçamentos na cooperativa e expõe os vários sistemas de controle gerencial em que podem haver melhorias.

Já as menores médias também foram as variáveis relacionadas às Práticas Culturais, A10 “Existe um código de vestimenta obrigatório para a equipe (roupas permitidas e não permitidas)” com média de 3,09 e a variável A19 “Existe um programa formal de tutoria e de apoio aos colegas da equipe” com média de 3,18, e A11 “O código de vestimenta da equipe é ativamente reforçado pela administração”. Isso demonstra a menor concordância na existência de código de vestimentas e programa de tutoria, o que pode estar relacionado com uma possível área de desenvolvimento de controle na gestão ou com o fato dos gestores não acharem tais variáveis importantes para as cooperativas.

Destaca-se que todas variáveis tiveram valor máximo 7 e que 61 das 64 variáveis tiveram valor mínimo 1, sendo que a variável C1 destoou das demais ao apresentar valor mínimo 3, o que mostra que possuir orçamentos escritos na cooperativa é prática recorrente.

Além disso, nas questões de 65 a 80, os respondentes apresentaram seu grau de concordância em relação ao desempenho percebido. Foi utilizada também a escala Likert de 1 a 7, sendo os dados apresentados na Tabela 11, com a média das respostas, o desvio padrão, os valores mínimos e máximos. Conforme pode-se observar, a variável F13 mostra-se diferente das demais ao apresentar um valor mínimo de 4, e assim podemos perceber que as cooperativas afirmam que aprendizagem é um fator-chave para a melhoria. A variável F10 teve valor máximo 6, também destoando das demais, e pode-se inferir que há cooperados que não estão totalmente satisfeitos com os serviços das cooperativas.

As maiores médias foram de F15 e F16, variáveis relacionadas à aprendizagem. Sendo assim, os gestores das cooperativas creem que por meio da aprendizagem elas possam modificar os comportamentos e melhorar as atividades, elevando assim o desempenho (BOND *et al.*, 2011).

Tabela 11: Estatística descritiva das variáveis de Desempenho Percebido

Variável	Média	Desv. Pad.	Mín.	Máx.
<b>F1</b>	4.7273	1.3159	1	7
<b>F2</b>	4.1818	1.6224	1	7
<b>F3</b>	4.4091	1.4690	1	7
<b>F4</b>	4.5000	1.5961	1	7
<b>F5</b>	4.5455	1.4385	1	7
<b>F6</b>	4.0909	1.9739	1	7
<b>F7</b>	5.0000	1.4475	1	7
<b>F8</b>	3.9545	1.9875	1	7
<b>F9</b>	5.0000	1.5736	1	7
<b>F10</b>	4.3636	1.3988	1	6
<b>F11</b>	3.8182	1.6514	1	7
<b>F12</b>	4.3182	1.5240	1	7
<b>F13</b>	5.9091	1.1088	4	7
<b>F14</b>	5.7727	1.1519	3	7
<b>F15</b>	6.1818	1.3675	1	7
<b>F16</b>	6.1364	1.1253	3	7

Fonte: elaborada pela autora.

Não obstante, da questão 81 a 90, foi avaliado o desempenho das cooperativas comparado com os principais concorrentes. Os valores mínimos e máximos não se diferenciam, ficando entre 1 e 7 e as médias variam entre 4,8636 e 5,6818, como pode ser observado na Tabela 12. Isso demonstra que melhorar a eficiência é avaliado com mais alto grau de prioridade na gestão das cooperativas, e que a menor média está relacionada com desempenho delas em alinhar as ações com os objetivos estratégicos.

Tabela 12: Estatística descritiva das variáveis de Desempenho Comparado

Variável	Média	Desv. Pad.	Mín.	Máx.
<b>H1</b>	5.681818	1.492405	1	7
<b>H2</b>	4.863636	1.457181	1	7
<b>H3</b>	5.318182	1.427164	1	7
<b>H4</b>	4.954545	1.430194	1	7
<b>H5</b>	5.590909	1.623022	1	7
<b>H6</b>	4.909091	1.508992	1	7
<b>H7</b>	5.272727	1.777688	1	7
<b>H8</b>	4.909091	1.715728	1	7
<b>H9</b>	5.318182	1.783158	1	7
<b>H10</b>	4.863636	1.780729	1	7

Fonte: elaborada pela autora.

### 4.3 ANÁLISE FATORIAL

Foi utilizada a análise fatorial exploratória pela quantidade de respondentes da pesquisa ser pequena, sendo de 22 respostas. Com os dados obtidos, foi usado esse método estatístico, conforme as fórmulas (1) e (2). Além disso, verificou-se que o modelo de análise fatorial utilizado é ajustado aos dados de acordo com o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Das 64 variáveis que se referem aos Sistemas de Controle Gerencial foram extraídos 12 fatores que tiveram raízes características acima de 1, já que, de acordo com Kaiser (1958), considera-se os autovalores maiores que uma unidade.

Logo após, a rotação ortogonal foi feita de modo a resultar em uma melhor compreensão e explicação da análise. Dessa forma, os 12 fatores foram gerados a seguir, de acordo com a Tabela 13.

Tabela 13: Fatores e variâncias do Sistema de Controle Gerencial

Fatores	Nome atribuído ao fator	Autovalor (raiz característica)	Diferença	Variância explicada pelo fator	Variância explicada acumulada
Fator1	Cumprimento do planejamento, de regras e de códigos de condutas	10.80661	0.17815	0.1689	0.1689
Fator2	Equipe: organograma, seleção, treinamento e controle	10.62847	4.05233	0.1661	0.3349
Fator3	Envolvimento e comprometimento dos funcionários no planejamento	6.57614	1.81568	0.1028	0.4377
Fator4	Orçamentos e metas	4.76046	0.16372	0.0744	0.5121
Fator5	Valores e crenças	4.59674	0.13129	0.0718	0.5839
Fator6	Código de vestimenta e recompensa por desempenho	4.46545	0.14888	0.0698	0.6537
Fator7	Equipe: recrutamento, tutoria, socialização e decisões	4.31657	0.38402	0.0674	0.7211
Fator8	Existência de controles de gestão	3.93255	0.45434	0.0614	0.7825
Fator9	Reuniões formais com a participação de funcionários	3.47822	0.91229	0.0543	0.8369
Fator10	Objetividade da avaliação de desempenho e plano estratégico	2.56592	0.13145	0.0401	0.8770
Fator11	Inclusão de metas de desempenho financeiro	2.43448	1.14605	0.0380	0.9150
Fator12	Determinação de políticas e procedimentos	1.28843	.	0.0201	0.9352

Fonte: elaborada pela autora.

Os 12 fatores apresentados, após a rotação, puderam explicar de forma conjunta 93,52% dos dados relacionados ao Sistema de Controle Gerencial, conforme a variância explicada acumulada. Dessa forma, o pacote de Sistemas de Controle Gerencial das pesquisas de Malmi e Brown (2008) pode ser correlacionado no trabalho. Por meio das

matrizes de correlação obtidas pelo software, chega-se a coluna variância, que demonstra o grau gerado por cada fator.

Correlacionado as variáveis com os fatores, pode-se chegar as cargas fatoriais, que quanto maiores forem, terão maiores graus de correlação com os fatores. Contudo, de acordo com Hair Jr *et al.* (2005) apenas as cargas que possuam grau maior que 0,5 possuem significância. Dessa forma, os 12 fatores com as cargas fatoriais significativas são apresentados e o Apêndice B demonstra todas as cargas fatoriais.

O fator 1 é o mais explicativo, com 16,89% da variância e é representado por pelo menos uma variável de cada construto e é composto por 17 variáveis. Isso demonstra que o Sistema de Controle Gerencial realmente atua como um pacote nas cooperativas agroindustriais, pois eles não atuam isoladamente, assim como asseguram Malmi e Brown (2008) em suas pesquisas.

Dentre as variáveis está a C8 com a maior carga fatorial (0,8737) e a variável D13 com a segunda maior (0,8255). Isso demonstra a importância que as cooperativas dão ao cumprimento de metas financeiras, o que vai ao encontro do que diz Veen-Dirks (2010) quanto ao uso de indicadores financeiros para a tomada de decisões como forma de resolver incertezas. O fator demonstra o cumprimento de metas (financeiras e não financeiras), controles administrativos realizados por regras, organogramas, comitês, além de códigos de condutas.

A variável E3 é a única que aparece do construto Recompensas e Compensação, e ela representa o meio de recompensar a equipe de forma não financeira mediante avaliação de desempenho. A Tabela 14 resume as variáveis em ordem de maior para menor carga fatorial.

Tabela 14: Fator 1 do SCG (continua)

<b>Fator 1: Cumprimento do planejamento, de regras e códigos de condutas</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 1
<b>C8</b>	Se a equipe não cumpre as metas financeiras, ações (corretivas ou punitivas) são tomadas	0.8737
<b>D13</b>	Existem regras para a equipe sobre horas extras	0.8255
<b>A8</b>	O código de conduta é enfatizado/divulgado para administrar o comportamento da equipe	0.7794
<b>A7</b>	Há um código de conduta por escrito para a equipe administrativa	0.7714
<b>C12</b>	Se a equipe não cumpre as metas não financeiros, ações (corretivas ou punitivas) são tomadas	0.7449
<b>A9</b>	O código de conduta descreve comportamentos inaceitáveis	0.7209

Tabela 14: Fator 1 do SCG (conclusão)

<b>Fator 1: Cumprimento do planejamento, de regras e códigos de condutas</b>		
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>Fator 1</b>
<b>C9</b>	Metas de indicadores de desempenho não financeiro são fixadas sistematicamente (satisfação do cliente, quantidade de reclamações, entre outras)	0.7073
<b>E3</b>	Recompensas não financeiras (reconhecimento público do trabalho realizado, ideias valorizadas, dentre outros fatores motivacionais/estima/reconhecimento) se baseiam na avaliação de desempenho da equipe	0.7068
<b>C4</b>	Se a equipe não atende ao orçamento, ações (corretivas ou punitivas) são tomadas	0.6923
<b>B4</b>	Fatores-chave de sucesso (da área e de toda a cooperativa) são identificados	0.6107
<b>D5</b>	As descrições de posição são muito detalhadas e abrangem todas as posições do organograma	0.6017
<b>D10</b>	A equipe contribui para esses comitês	0.5993
<b>D8</b>	A equipe participa na formação das agendas e atas das reuniões	0.5520
<b>D3</b>	A equipe opina no organograma organizacional	0.5486
<b>B6</b>	Existe um plano de ação em nível operacional	0.5411
<b>C7</b>	É importante cumprir metas financeiras	0.5226
<b>A6</b>	A declaração de missão e visão é enfatizada nas comunicações com os profissionais	0.5115

Fonte: elaborada pela autora.

O fator 2 possui 16,61% da variância, é representado principalmente por variáveis relacionadas aos Controles Administrativos, além de possuir 4 variáveis de Práticas Culturais e uma de Planejamento, em um total de 13 variáveis.

As variáveis D4 e A17 são as que possuem as maiores cargas fatoriais da totalidade de variáveis, com 0,8824 e 0,8458, respectivamente. Suas grandes cargas fatoriais explicam a importância de haver descrição de cargos para os empregados e envolvimento destes no momento de selecionar novos trabalhadores. A Tabela 15 resume as variáveis.

Tabela 15: Fator 2 do SCG (continua)

<b>Fator 2: Equipe: organograma, seleção, treinamento e controle</b>		
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>Fator 2</b>
<b>D4</b>	Existem descrições de posição (descrição de cargos) escritas para toda a equipe	0.8824
<b>A17</b>	Existe envolvimento do encarregado da equipe/setor no processo de seleção dos novos colaboradores	0.8458
<b>A15</b>	O treinamento da equipe é feito dentro da cooperativa (treinamento interno)	0.8433
<b>B2</b>	Pelo menos um encarregado de cada setor é envolvido quando o planejamento estratégico é preparado	0.7619
<b>A16</b>	Valores, normas e crenças semelhantes são enfatizados no recrutamento da equipe	0.7545
<b>A18</b>	A seleção é enfatizada como um método para garantir que a equipe compartilhe os mesmos valores, normas e crenças	0.7409

Tabela 15: Fator 2 do SCG (conclusão)

<b>Fator 2: Equipe: organograma, seleção, treinamento e controle</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 2
<b>D17</b>	Toda a equipe obedece aos sistemas de controle	0.7194
<b>D1</b>	Existe um organograma formal	0.7159
<b>D14</b>	Há um monitoramento da equipe em relação ao cumprimento das regras	0.7121
<b>D18</b>	Ações sempre são tomadas se houver não conformidade com o sistema de controle	0.6737
<b>D19</b>	Há treinamento do pessoal da equipe sobre as regras de funcionamento da cooperativa	0.6403
<b>D11</b>	A equipe age em conformidade com o manual de políticas e procedimentos	0.5885
<b>D2</b>	A equipe obedece rigorosamente ao organograma	0.5589

Fonte: elaborada pela autora.

O fator 3 possui 8 variáveis e explica 10,28% da variância, como demonstra a Tabela 16. As variáveis mais correlacionadas com o fator têm relação com o construto Planejamento, sendo a maior carga fatorial a que dispõe do envolvimento dos empregados da cooperativa na preparação do plano operacional. Dessa forma, esse fator pode ser descrito como planejamento, sendo este principalmente operacional, e seus desdobramentos no envolvimento de funcionários para sua concretização e a comunicação deste para a equipe, além do desenvolvimento de visão e missão com a ajuda de funcionários de outros níveis.

Tabela 16: Fator 3 do SCG

<b>Fator 3: Envolvimento e comprometimento dos funcionários no planejamento</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 3
<b>B7</b>	Pelo menos um encarregado de cada setor é envolvido quando o plano de ação em nível operacional é preparado	0.8958
<b>B9</b>	Consideram-se as metas do plano de ação em nível operacional na gestão das atividades diárias da equipe	0.8484
<b>B8</b>	Ênfase é colocada na comunicação do plano de ação em nível operacional para toda equipe	0.8332
<b>B3</b>	O longo prazo é enfatizado quando estão sendo realizadas as tarefas	0.5639
<b>B6</b>	Existe um plano de ação em nível operacional	0.5635
<b>D12</b>	As políticas e procedimentos descrevem o que não deve ser feito	0.5523
<b>C5</b>	Outras metas dos indicadores de desempenho financeiro são fixadas sistematicamente (outras medidas são agregadas)	0.5230
<b>A5</b>	Pelo menos um encarregado de cada setor foi envolvido no desenvolvimento da visão e missão	0.5046

Fonte: elaborada pela autora.

O fator 4 explica 7,44% da variância e é representado por 5 variáveis do construto Orçamentos e Metas, como pode ser observado na Tabela 17. A variável C2 possui alto



poder de explicação, com 0,8527 e ela está relacionada com a ciência dos orçamentos pelos empregados. Três das variáveis tratam do orçamento em si, enquanto as duas variáveis com menor carga fatorial (C6 e C11) tratam da comparação de metas de indicadores financeiros com os resultados reais e cumprimento de metas não financeiras.

Tabela 17: Fator 4 do SCG

<b>Fator 4: Orçamentos e metas</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 4
<b>C2</b>	Tenho pleno conhecimento dos orçamentos	0.8527
<b>C3</b>	Os resultados reais são comparados aos orçamentos de forma sistemática	0.7945
<b>C1</b>	Existem orçamentos escritos/formais	0.7589
<b>C6</b>	Os resultados reais são comparados às metas dos indicadores financeiros de forma sistemática	0.6428
<b>C11</b>	É importante cumprir metas não financeiras	0.6366

Fonte: elaborada pela autora.

Todas as variáveis relacionadas ao Fator 5 são relacionadas às Práticas Culturais e possuem altas cargas fatoriais, sendo que sua principal variável, a A3, trata-se da busca pelo atingimento dos mesmos valores e crenças já estabelecidos. Esse fator, explica 7,18% da variância e pode ser visualizado na Tabela 18.

Tabela 18: Fator 5 do SCG

<b>Fator 5: Valores e crenças</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 5
<b>A3</b>	O gestor da equipe empenha-se em alcançar os mesmos valores e crenças	0.9205
<b>A2</b>	A equipe administrativa da cooperativa compartilha os mesmos valores ou crenças	0.8463
<b>A1</b>	Conheço os valores e crenças da cooperativa	0.8454

Fonte: elaborada pela autora.

Já o fator 6 possui 6,98% da explicação da variância e possui 3 variáveis, duas relacionadas a Práticas Culturais que possuem cargas fatoriais mais altas e uma relacionada a Recompensas e Compensação, com carga fatorial de 0,5097. Sendo assim, esse fator se relaciona ao código de vestimentas utilizado, se obrigatório e se reforçado pelos gestores, e pelas recompensas financeiras advindas de avaliação de desempenho, conforme a Tabela 19.

Tabela 19: Fator 6 do SCG

<b>Fator 6: Código de vestimenta e recompensa por desempenho</b>		
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>Fator 6</b>
<b>A11</b>	O código de vestimenta da equipe é ativamente reforçado pela administração	0.8171
<b>A10</b>	Existe um código de vestimenta obrigatório para a equipe (roupas permitidas e não permitidas)	0.8065
<b>E2</b>	Recompensas financeiras se baseiam na avaliação de desempenho da equipe	0.5096

Fonte: elaborada pela autora.

O Fator 7 é melhor representado pelo construto Práticas Culturais, apesar de também possuir uma variável do construto Controle Administrativo. Ele explica 6,74% da variância, e possui uma variável que sobressai as demais, a A14, que trata da formalidade no recrutamento dos funcionários. Não obstante, a variável A19 é a que possui menor carga fatorial e se refere a existência de programa formal de tutoria. A Tabela 20 detalha as variáveis.

Tabela 20: Fator 7 do SCG

<b>Fator 7: Equipe: recrutamento, tutoria, socialização e decisões</b>		
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>Fator 7</b>
<b>A14</b>	O recrutamento da equipe (disponibilização de vagas de cargos) é feito de forma formal	0.9068
<b>A20</b>	A tutoria é enfatizada como um método para garantir que a equipe compartilhe os mesmos valores, normas e crenças	0.6933
<b>A13</b>	Atividades sociais são enfatizadas para que a equipe reforce valores, normas e crenças compartilhados	0.6788
<b>D9</b>	A cooperativa costuma criar comitês formais para auxiliar na tomada de decisão	0.5859
<b>A12</b>	Existem momentos regulares de socialização da equipe	0.5531
<b>A19</b>	Existe um programa formal de tutoria e de apoio aos colegas da equipe	0.5418

Fonte: elaborada pela autora.

No fator 8, pode-se observar a presença de 3 variáveis, duas do construto Controle Administrativo e uma de Orçamentos e Metas, e o fator explica 6,14% da variância, de acordo com a Tabela 21. A combinação dessas variáveis trata de formas de assegurar o controle no gerenciamento das cooperativas, como sistemas, organogramas e metas.

Tabela 21: Fator 8 do SCG

<b>Fator 8: Existência de controles de gestão</b>		
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>Fator 8</b>
<b>D16</b>	Existem sistemas (ferramentas como relatórios, indicadores de desempenho e orçamento) para assegurar a gestão das cooperativas	0.7859
<b>C10</b>	Os resultados reais são comparados às metas não financeiras	0.5919
<b>D2</b>	A equipe obedece rigorosamente ao organograma	0.5095

Fonte: elaborada pela autora.

O Fator 9 explica 5,43% da variância e possui 3 variáveis de Controles Administrativos e trata de reuniões com a equipe, sendo a presença de todos os funcionários exigida, existência de agendas e a participação da equipe para formar a agenda necessária. A Tabela 22 resume o fator.

Tabela 22: Fator 9 do SCG

<b>Fator 9: Reuniões formais com a participação de funcionários</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 9
<b>D7</b>	A presença de todos funcionários nas reuniões é exigida	0.8088
<b>D6</b>	Há reuniões formais para toda a equipe com uma agenda e atas	0.7069
<b>D8</b>	A equipe participa na formação das agendas e atas das reuniões	0.6682

Fonte: elaborada pela autora.

A variável E4 juntamente com a B1 explicam 4,01% da variância do Fator 10, de acordo com a Tabela 23. Essas variáveis demonstram a objetividade na avaliação do desempenho dos funcionários das cooperativas e a existência de planos estratégicos.

Tabela 23: Fator 10 do SCG

<b>Fator 10: Objetividade da avaliação de desempenho e plano estratégico</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 10
<b>E4</b>	A avaliação do desempenho possui extrema objetividade	0.8586
<b>B1</b>	Existe um plano de longo prazo escrito (maior que 12 meses)	0.5801

Fonte: elaborada pela autora.

Com grau de explicação da variância de 3,8%, o fator 11 possui uma única variável do construto Orçamentos e Metas, que se relaciona com a fixação de outras medidas de desempenho financeiro, conforme a Tabela 24.

Tabela 24: Fator 11 do SCG

<b>Fator 11: Inclusão de metas de desempenho financeiro</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 11
<b>C5</b>	Outras metas dos indicadores de desempenho financeiro são fixadas sistematicamente (outras medidas são agregadas)	0.5583

Fonte: elaborada pela autora.

O Fator 12 possui uma única variável que explica 2,01% da variância e é do construto Controle Administrativo, que se relaciona com a existência dentro das cooperativas de manuais com políticas e procedimentos. A Tabela 25 resume o fator.

Tabela 25: Fator 12 do SCG

<b>Fator 12: Determinação de políticas e procedimentos</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 12
<b>D12</b>	As políticas e procedimentos descrevem o que não deve ser feito	0.5501

Fonte: elaborada pela autora.

As variáveis A4, B5, D15 e E1 não tiveram carga fatorial mínima de 0,5 em nenhum dos 12 fatores, ou seja, não são bem correlacionadas de forma a obter grande explicação. Sendo assim, depreende-se que a envolver ao menos um funcionário de cada setor no desenvolvimento de visão e missão, o gerenciamento da equipe tendo como base o longo prazo e os fatores-chave de sucesso, ações corretivas quando há o descumprimento de regras pela equipe e avaliações regulares de desempenho da equipe não são variáveis do Sistema de Controle Gerencial com alto grau de explicação.

Além disso, a mesma análise fatorial foi realizada com o Desempenho Percebido, chegando-se a 5 fatores, conforme Tabela 26, que explicam 82,29% da variância acumulada.

Tabela 26: Fatores e variâncias do Desempenho Percebido

<b>Fatores</b>	<b>Nome atribuído ao fator</b>	<b>Autovalor (raiz característica)</b>	<b>Diferença</b>	<b>Variância explicada pelo fator</b>	<b>Variância explicada acumulada</b>
<b>Fator 1</b>	Inovação, tamanho, rentabilidade	3.88708	0.87519	0.2429	0.2429
<b>Fator 2</b>	Satisfação com o serviço e competitividade	3.01189	0.79549	0.1882	0.4312
<b>Fator 3</b>	Reclamação: clientes e cooperados	2.21640	0.09767	0.1385	0.5697
<b>Fator 4</b>	Aprendizagem	2.11873	0.18714	0.1324	0.7021
<b>Fator 5</b>	Aprendizagem vista a longo prazo	1.93159	.	0.1207	0.8229

Fonte: elaborada pela autora.

O fator 1 possui 24,29% da variância, e mostra a importância de aspectos como a inovação, ao tamanho e a taxa de crescimento, e a rentabilidade das cooperativas. A Tabela 27 mostra as cargas fatoriais de cada variável.

Tabela 27: Fator 1 do Desempenho Percebido

<b>Fator 1: Inovação, tamanho, rentabilidade</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 1
<b>F5</b>	É mais inovadora	0.8082
<b>F6</b>	É maior em tamanho	0.7998
<b>F7</b>	Os clientes estão extremamente satisfeitos com o serviço que recebem	0.7407
<b>F3</b>	Cresce mais rápido	0.7159
<b>F1</b>	É mais competitiva	0.7132
<b>F4</b>	É mais rentável	0.7093

Fonte: elaborada pela autora.

Já o Fator 2 possui 18,82% da variância e é representado pela satisfação que o cooperados e os clientes possuem com a cooperativa. A Tabela 28 resume os dados do fator.

Tabela 28: Fator 2 do Desempenho Percebido

<b>Fator 2: Satisfação com o serviço e competitividade</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 2
<b>F12</b>	Os cooperados elogiam o serviço que prestamos	0.9094
<b>F9</b>	Os clientes elogiam o serviço que prestamos	0.8028
<b>F2</b>	Tem uma maior parcela de mercado/Market share	0.6827
<b>F10</b>	Os cooperados estão extremamente satisfeitos com o serviço que recebem	0.6216
<b>F1</b>	É mais competitiva	0.5008

Fonte: elaborada pela autora.

Com grau de explicação da variância de 13,85%, o fator 3 é representado pelas reclamações feitas à cooperativa, tanto de clientes como de cooperados.

Tabela 29: Fator 3 do Desempenho Percebido

<b>Fator 3: Reclamação: clientes e cooperados</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 3
<b>F8</b>	Os clientes nunca fazem reclamações	0.9345
<b>F11</b>	Os cooperados nunca fazem reclamações	0.9318

Fonte: elaborada pela autora.

O Fator 4 possui 13,24% do grau de variância e apresenta as duas variáveis com maiores cargas fatoriais, 0,9671 e 0,9464, como mostra a Tabela 30. Isso mostra a importância da aprendizagem como valor básico e como chave de melhoria para a cooperativa.

Tabela 30: Fator 4 do Desempenho Percebido

<b>Fator 4: Aprendizagem</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 4
<b>F14</b>	Os valores básicos incluem a aprendizagem como chave para o aprimoramento	0.9671
<b>F13</b>	A aprendizagem é uma chave para a melhoria	0.9464

Fonte: elaborada pela autora.

O fator 5 explica 12,07% da variância e também está relacionado à aprendizagem, esta porém a longo prazo e como um investimento da cooperativa.

Tabela 31: Fator 5 do Desempenho Percebido

<b>Fator 5: Aprendizagem vista a longo prazo</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 5
<b>F15</b>	Quando desistimos de aprender, colocamos em risco o nosso futuro	0.9478
<b>F16</b>	A aprendizagem é vista como um investimento, não como uma despesa	0.9191

Fonte: elaborada pela autora.

Os fatores apresentados corroboraram o entendimento de Oyadomari (2008), de que o desempenho pode ser formado por diferentes perspectivas, inclusive pela combinação de valor monetário e não monetário, podendo ser operacionalizados por meio de autoavaliações.

Não obstante, o Desempenho Comparado também foi analisado fatorialmente, como pode ser observado na Tabela 32, sendo apresentado por apenas um fator. Os dados, assim como nas pesquisas de Oyadomari (2008) e de Junqueira (2010), verificar a percepção dos respondentes sobre o desempenho da organização em comparação com seus principais concorrentes.

Tabela 32: Fatores e variâncias do Desempenho Comparado

<b>Fatores</b>	<b>Nome atribuído ao fator</b>	<b>Autovalor (raiz característica)</b>	<b>Diferença</b>	<b>Variância explicada pelo fator</b>	<b>Variância explicada acumulada</b>
<b>Fator1</b>	Comparação entre o grau de prioridade da gestão e o desempenho da cooperativa	8.1745	.	0.8175	0.8175

Fonte: elaborada pela autora.

Todas as variáveis se relacionaram ao fator 1 do desempenho comparado, que possui grau de explicação de 81,75%, conforme Tabela 33. Todas as variáveis possuem altas cargas fatoriais, sendo a prioridade da gestão da cooperativa em ser inovador a maior delas, com 0,9321, conforme a Tabela abaixo. Isso demonstra que a pesquisa em cooperativas pôde comprovar o entendimento de Lebas e Euske (2002) que afirmam que o desempenho é a capacidade de realizar um resultado e que pode ser verificado por julgamento por meio da comparação.

Tabela 33: Fator 1 do Desempenho Comparado (continua)

<b>Fator 1: Comparação entre o grau de prioridade da gestão e o desempenho da cooperativa</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 1
<b>H3</b>	Ser inovador - Grau de prioridade na gestão	0.9321
<b>H5</b>	Adaptar-se às mudanças nas demandas do negócio - Grau de prioridade na gestão	0.9195

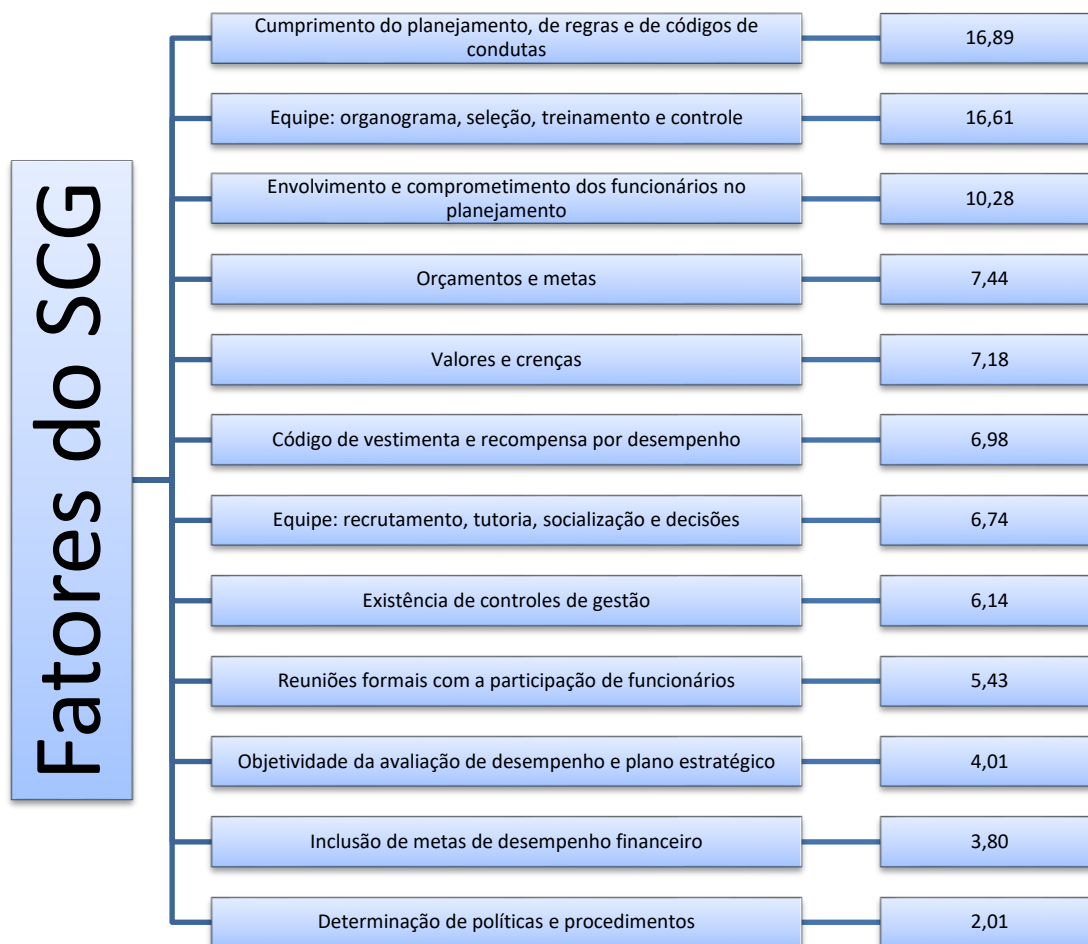
Tabela 33: Fator 1 do Desempenho Comparado (conclusão)

<b>Fator 1: Comparação entre o grau de prioridade da gestão e o desempenho da cooperativa</b>		
<b>Variável</b>	Descrição da variável	Fator 1
<b>H6</b>	Adaptar-se às mudanças nas demandas do negócio - Desempenho da sua cooperativa no quesito	0.9175
<b>H9</b>	Ter alinhamento das ações com os objetivos estratégicos - Grau de prioridade na gestão	0.9117
<b>H10</b>	Ter alinhamento das ações com os objetivos estratégicos - Desempenho da sua cooperativa no quesito	0.9073
<b>H8</b>	Coordenar o trabalho entre subunidades - Desempenho da sua cooperativa no quesito	0.9054
<b>H7</b>	Coordenar o trabalho entre subunidades - Grau de prioridade na gestão	0.9037
<b>H1</b>	Melhorar a eficiência - Grau de prioridade na gestão	0.8978
<b>H4</b>	Ser inovador - Desempenho da sua cooperativa no quesito	0.8962
<b>H2</b>	Melhorar a eficiência - Desempenho da sua cooperativa no quesito	0.8476

Fonte: elaborada pela autora.

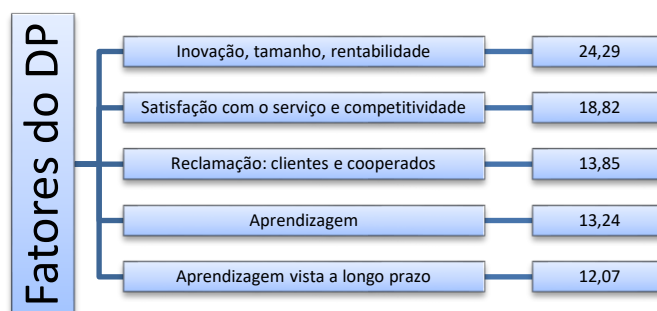
Com todos os dados apresentados acima, pode-se construir as Figuras 7, 8 e 9 abaixo que resumem os dados por meio dos fatores e as suas respectivas variâncias obtidas na pesquisa em cooperativas.

Figura 8: Fatores e variâncias do SCG



Fonte: elaborada pela autora.

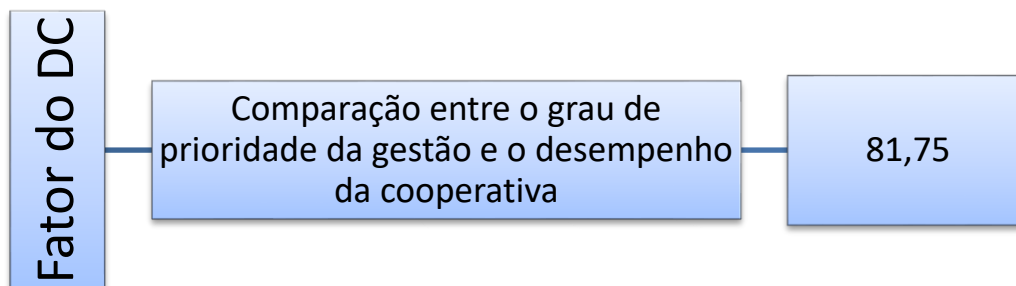
Figura 9: Fatores e variâncias do Desempenho Percebido



Fonte: elaborada pela autora.

Figura 10: Fator e variância do Desempenho Comparado





Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.4 ÍNDICES DE SCG, DESEMPENHO PERCEBIDO E DESEMPENHO COMPARADO

Logo após encontrar os fatores de cada construto, foi calculado o Índice Bruto de SCG - IBSCG, Índice Bruto de Desempenho Percebido – IBDP e Índice Bruto de Desempenho Comparado – IBDC. Padronizou-se em uma escala de 0 a 1 esses dados e chegou-se ao Índice de SCG – ISCG, Índice de Desempenho Percebido – IDP e Índice de Desempenho Comparado – IDC, conforme a tabela 34.

Tabela 34: Índices Brutos e Índice de SCG, Desempenho Percebido e Comparado (continua)

Respostas	IBSQG	ISCG	IBDP	IDP	IBDC	IDC
1	409734.6	1	0.539559	0.793135	1.274109	1
2	-486465	0.150926	-0.21281	0.284827	-0.33309	0.615466
3	239595.7	0.838808	-0.22029	0.279768	0.316356	0.770852
4	-48490.1	0.565871	0.126068	0.513775	0.420956	0.795878
5	0.305506	0.611811	0.845747	1	0.43551	0.79936
6	-83319.5	0.532873	-0.3157	0.215312	0.984612	0.930736
7	-371669	0.259686	0.644766	0.864214	0.431973	0.798514
8	-645769	-1.70E-08	-0.61373	0.013955	-2.90551	0
9	49367.33	0.658582	-0.11614	0.350137	-1.211	0.405421
10	-482309	0.154864	-0.3809	0.171257	-1.89067	0.242806
11	-283530	0.343191	-0.42709	0.140052	-0.10803	0.669316
12	-256726	0.368585	0.475017	0.749529	0.149766	0.730994
13	140157.5	0.744598	0.660927	0.875133	1.274109	1
14	-86209	0.530135	-0.45921	0.118356	0.450758	0.803008
15	-11999.2	0.600443	-0.47707	0.106284	0.070034	0.711917
16	111953.2	0.717877	-0.09475	0.364586	-0.73673	0.518895
17	-103044	0.514185	-0.05416	0.392012	0.577506	0.833333
18	2784.555	0.614449	-0.25699	0.254972	0.563867	0.83007
19	101275.6	0.707761	-0.10354	0.35865	-0.11584	0.667446
20	0.489965	0.611812	0.568287	0.812544	0.907469	0.912279

Tabela 34: Índices Brutos e Índice de SCG, Desempenho Percebido e Comparado (conclusão)

Respostas	IBSQG	ISCG	IBDP	IDP	IBDC	IDC
21	-266807	0.359034	-0.63439	1.87E-08	-0.51065	0.572986
22	-99524.3	0.51752	0.506397	0.77073	-0.0455	0.684275

Fonte: elaborada pela autora.

Com os índices acima, com a utilização das equações 5 e 6 e do Modelo de Equações Estruturais - SEM STATA 13, chegou-se aos dados apresentados na seguinte Tabela 35. Frisa-se que o SEM foi utilizado nos índices e não nas variáveis em si. Conforme pode ser observado, de acordo com o  $P > |z|$ , o IDP tem relação direta com o ISCG, enquanto o IDC possui outras variáveis determinantes do modelo que não foram abrangidas na pesquisa.

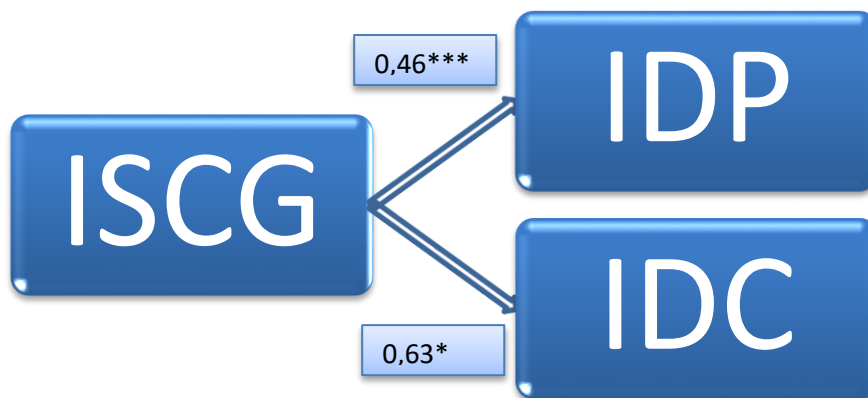
Tabela 35: SEM – SCG e Desempenho Percebido e Comparado de Cooperativas

	Coef.	Desvio padrão	Z	P> z	95%	Conf.
<b>Structural</b>						
<b>idp</b>						
<b>iscg</b>	0.462722	0.261776	1.77	0.077	-0.05035	0.975793
<b>_cons</b>	0.188764	0.148806	1.27	0.205	-0.10289	0.480418
<b>idc</b>						
<b>iscg</b>	0.632639	0.165527	3.82	0	0.308212	0.957067
<b>_cons</b>	0.367253	0.094093	3.9	0	0.182833	0.551672
<b>var(e.idp) </b>	0.082129	0.024763			0.045483	0.148301
<b>var(e.idc) </b>	0.032838	0.009901			0.018186	0.059296

Fonte: elaborada pela autora.

Dessa forma, o Índice do Sistema de Controle Gerencial com 10% de significância influencia em 0,46 o Índice de Desempenho Percebido (\*\*p<0,01) e com 1% de significância influencia em 0,63 o Índice de Desempenho Comparado (\*p<0,1). Lembrando que o IDP é uma constante não significativa, enquanto o IDC é uma constante significativa. A Figura 10 indica o modelo apresentado que obteve bom grau de explicação.

Figura 11: A influência do ISCG no IDP e no IDC



Fonte: elaborada pela autora.

Sendo assim, restou comprovado que o Índice de Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente no Índice de Desempenho Percebido e Comparado das cooperativas agroindustriais do Centro-Oeste do Brasil, afirmando a hipótese de pesquisa e corroborando com as teorias de Casagrande e Mundo Neto (2012) sobre as ferramentas gerenciais utilizadas para otimizar as cooperativas, de Ceretta, Venturini e Gendelsky (2007), que afirmam a necessidade de que estas revejam os processos e estratégias utilizados e adotem estruturas organizacionais adequadas e de Jank e Nassar (1995) que asseveram que problemas no cooperativismo podem ser solucionados por meio do desenvolvimento de sistemas rígidos de controle e avaliação.

Dessa forma, as cooperativas têm um imenso campo de melhorias que podem ser realizadas para melhorar seu desempenho. Enfatizar o cumprimento do planejamento, de regras e de códigos de conduta, promover formas de melhoria da equipe com organogramas, técnicas de seleção, treinamento e controle, e meios de se garantir o envolvimento e comprometimento dos funcionários no planejamento podem gerar ganhos nesse tipo de organização de cooperados de forma a permitir a sobrevivência dessas empresas.

Com o entendimento de Zylbersztajn (1994) de que as cooperativas agroindustriais estão abertas às novas formas de se atingir a eficiência organizacional, de ferramentas gerenciais e de contratar profissionais de alto padrão, os resultados desta pesquisa mostram que é essencial investir em Sistemas de Controle Gerencial em cooperativas agroindustriais, para que estas possam melhorar o seu desempenho e assim manterem-se no mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo as contribuições geradas pelo trabalho são apresentadas, assim como as limitações da pesquisa e sugestões para os futuros trabalhos.

Com a finalidade de se atingir os objetivos específicos, a pesquisa verificou que o SCG como pacote é aplicável em cooperativas. Como inovação, o trabalho ajustou o modelo de pacote de SCG de Malmi e Brown (2008) para fatores que faziam mais sentido para a realidade das cooperativas do Centro Oeste brasileiro. Com isso identificou-se, a partir dos componentes desse pacote, os doze fatores explicativos do sistema, com 93,52% de explicação, sendo os mais significantes os relacionados ao cumprimento do planejamento, de regras e de códigos de condutas, os relacionados ao organograma, seleção, treinamento e controle da equipe de trabalho, além do envolvimento e comprometimento dos funcionários no planejamento. Dessa forma, os gestores das cooperativas poderão concentrar-se nesses fatores que obtiveram uma maior variância a fim de que se melhore a performance da organização e permitam a sobrevivência destas.

Dentre os construtos relacionados ao SCG, observou-se que as maiores médias de respostas das variáveis estão relacionadas a conhecer os valores e crenças da cooperativa e o gestor empenhar-se em atingir os mesmos, além de da variável sobre conhecimento do orçamento. Apresentou-se também as maiores discordâncias entre as variáveis sobre existência de código de vestimentas e programas de tutoria.

A pesquisa também mostrou que quatro variáveis do construto não foram bem relacionadas, ficando com cargas fatoriais menores que 0,5. Não obtiveram alto grau de explicação as seguintes questões: Pelo menos um encarregado de cada setor foi envolvido no desenvolvimento da visão e missão; O longo prazo e os fatores-chave de sucesso são considerados ao gerenciar a equipe; Ações são sempre tomadas quando a equipe descumprir as regras; Avaliações regulares de desempenho são realizadas na equipe.

Não obstante, a pesquisa identificou os 5 fatores representativos do desempenho percebido e do único fator relacionado ao desempenho comparado. Quanto aos primeiros fatores, o de maior visibilidade é o conexo à inovação, tamanho e rentabilidade da cooperativa, seguido de satisfação com o serviço e competitividade. Estes são fatores que os administradores das cooperativas devem se atentar. Em relação às variáveis correspondentes ao construto, a aprendizagem como fator-chave de melhoria foi a de

maior representatividade, que mostra como as cooperativas estão buscando melhorias em seu desempenho.

Em relação ao desempenho comparado, forma-se um único fator com grau de explicação de 81,75% que compara o grau de prioridade da gestão da cooperativa com o desempenho desta. Assim, os gestores podem utilizar dessa forma de comparação para medir os avanços e melhorias das cooperativas. Sendo assim, o trabalho reafirma os trabalhos de Lebas e Euske (2002), Oyadomari (2008), Junqueira (2010) e de Bedford, Malmi e Sandelin (2016), apresentados no referencial teórico.

A dissertação teve como principal objetivo mensurar o grau de sensibilidade do desempenho percebido e comparado das cooperativas de agronegócios do Centro Oeste em relação ao uso do Sistema de Controle Gerencial. Dessa forma, com as 22 respostas alcançadas e ao utilizar o modelo de equações estruturais nos ISCG, IDP e IDC, a pesquisa mostrou que o ISCG influencia em 0,46 no IDP e em 0,63 no IDC. A hipótese H1 não pode ser rejeitada e com isso conclui-se da importância em se desenvolver esse tipo de sistema nas cooperativas. Nesse sentido, o trabalho está de acordo com a pesquisa de Jank e Nassar (1995), Ceretta, Venturini e Gendelsky (2007) e Casagrande e Mundo Neto (2012).

Além de todo o exposto, sugere-se a Organização das Cooperativas Brasileiras se utilize dos resultados dessa pesquisa e assim promova o desenvolvimento das cooperativas. Uma das formas de se alcançar essa finalidade seria por meio de cursos e treinamentos realizados nas OCB's estaduais e nas próprias cooperativas para que os gestores destas possam se aproveitar dos resultados e dos fatores desenvolvidos, e assim atinjam melhorias na performance.

Ressalta-se a grande dificuldade em conseguir contato e respostas dos gestores das cooperativas. Podemos inferir que o motivo poderia ser a falta de profissionalização das cooperativas, o que levou a poucas respostas. Percebemos que as respostas advieram daqueles que entendiam realmente de Controles Gerenciais, o que pode ser comprovado pela escolaridade mais alta daqueles que responderam ao questionário. Isso pode ser um indicativo de que as cooperativas não têm conhecimento sobre SCG como as organizações não cooperadas.

Outro ponto a ser considerado é se a baixa quantidade de resposta deve-se ao fato de que a pesquisa foi realizada no Centro Oeste e não em outras regiões do país que

possam ter Sistemas de Controle mais desenvolvidos, seguindo tendências de organizações de mercado globais. Dessa forma, pesquisas em outras regiões podem esclarecer melhor essa influência.

Apesar do contato com todas as cooperativas agroindustriais do Centro-Oeste, o baixo número de respondentes e a extensão das variáveis originaram limitações ao trabalho. A análise fatorial confirmatória não pôde ser utilizada devido aos poucos respondentes, sendo utilizada a análise fatorial exploratória.

Sem embargo, por não haver muitos trabalhos no mesmo âmbito de pesquisa, a pesquisa abre caminho para que novas investigações sejam realizadas no mesmo campo de trabalho, e assim contribuir para evidenciar a necessidade de desenvolvimento desses sistemas nas empresas, assim como asseguram Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012).

De acordo com a pesquisa, o IDP possui relação direta com o ISCG, enquanto o IDC possui outras variáveis determinantes do modelo que não foram abrangidas na pesquisa. Assim, novas pesquisas podem ser desenvolvidas com a finalidade de encontrar esses outros fatores que influenciam no Desempenho Comparado.

Para futuras pesquisas, sugere-se também uma pesquisa em todo o território nacional para que, com uma amostra maior, possa ser realizada a análise fatorial confirmatória e para que se tenha uma melhor visão de como os Sistemas de Controle Gerencial influenciam no Desempenho das cooperativas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, N. M.; COLUCI, M. Z. Content validity in the development and adaptation processes of measurement instruments. *Ciência Saúde Coletiva*. 2011;16(7):3601-8.
- ALMEIDA, Renilda Ouro de. BSC novos indicadores empresariais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, v. 20, p. 2, 1999.
- ANTHONY, R. N., GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- AOKI, M. Horizontal vs. vertical information structure of the firm. *The American Economic Review*, 2009.
- ATKINSON, A. A. *et al. Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAILEY, C. D.; BROWN, L. D.; COCCO, A. F. The Effects of monetary incentives on worker learning and performance in an assembly task. *Journal of Management Accounting Research*, n. 10, p. 119 – 131, 1998.
- BAKER, E. (1980), *Managing Organizational Culture*, *Management Review*, 69(7), pp.8-13.
- BARTHORPE, Stephen; DUNCAN, Rosanna; MILLER, Christopher. The pluralistic facets of culture and its impact on construction. *Property Management*. v.18, n 5, p. 335-351, 2000.
- BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine* 2000; 25(24):3186-3191.
- BEDFORD, D.S.; MALMI, T.; SANDELIN, M. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.51, pp.12-28, 2016.
- BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas*. Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BENATO, J. V. A. *O ABC do cooperativismo*. São Paulo: ICA-OCESP, 1994.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin UK, 1991.
- BERTOLDI, João. *O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico*. Porto Alegre, 2003. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BEZERRA, F.A. Análise Fatorial. In: CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. (Coord.) *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.711-734.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; GIRÃO BARROSO, Marcelo Francini; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *BBR-Brazilian Business Review*, v. 9, n. 2, 2012.

BIO, S. R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1988.

BIRNBERG, J., SNODGRASS, C., 1988. Culture and control: a field study. *Accounting Organizations and Society* 13, 447–464.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2016. In: <http://www.agricultura.gov.br/>

\_\_\_\_\_. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2016.

\_\_\_\_\_. Portal Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/06/pib-do-brasil-supera-paises-vizinhos-e-europeus>

\_\_\_\_\_. LEI N 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 13 de agosto de 2017.

BOND, E. *et al.* MEDIÇÃO DE DESEMPENHO APOIADA POR DATA WAREHOUSE,. In XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2001. Anais do XXI ENEGEP., 2001

BONNER, S. E., SPRINKLE, G. B. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27 (2002) 303–345

BROWN, D.A. Management control systems as a coupled package: an analytical framework and empirically grounded implications. Ph.D. Thesis. University of Technology, Sydney, 2005.

CARPINETTI, L. C. R. *et al.* Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. *Gestão & Produção*, v. 7, n. 1, p. 29-42, 2000.

CASAGRANDE, D. J.; MUNDO NETO, M. Administração em cooperativas agroindustriais: Uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. *Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012.

CERETTA, Paulo Sergio; VENTURINI, Jonas Cardona; GENDELSKY, Vanessa Rabelo Dutra. Análise da Eficiência em Cooperativas Agropecuárias no Estado do Rio Grande do Sul. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

CHENHALL, R. H. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management an organizational performance. *Management Accounting Research*, 8(2), 187–206 1997.

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

\_\_\_\_\_, R. H.; LANDFIELD-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, p. 243-264, 1998



- CRESWELL, J. W. *Projetos de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, F.; CRUZ, A. P. C. da; ESPEJO, M. M. dos S. B. Paradoxo na utilização de artefatos contábeis gerenciais: discussão sobre a influência de fatores inconscientes inspirada em conceitos preconizados pela psicologia analítica. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 59-76, jul./set. 2011.
- CUNHA, N.R.S. *et al.* A Intensidade da Exploração Agropecuária como Indicador da Degradação Ambiental na Região dos Cerrados, Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 46, n. 2, p. 291-323, 2008.
- DE AGUIAR, Andson Braga; PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; FREZATTI, Fábio. Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. *Rac-Eletrônica*, v. 3, n. 1, 2009.
- ESCHENBURG, R. **Problemas actuales del cooperativismo: um desafio interdisciplinario**. Regensberg: Instituto Münster, 1988.
- ESPEJO, M. M. dos S. B. Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. 2008. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M.J. Eficiência das sociedades Cooperativas e de Capital na Indústria de Laticínios. *Revista Brasileira de Economia*. Rio de Janeiro, v.61. nº 2, Abr/jul, 2007. p. 231-244.
- FERREIRA, A. e OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems. Working paper , ssrn, 2006.
- FERREIRA JÚNIOR, S.; BAPTISTA, A J.M.S. e LIMA, J.E. A modernização agropecuária nas microrregiões do Estado de Minas Gerais. Congresso da SOBER. SOBER. Juiz de Fora, 2003.
- FEUSER, Helena de Oliveira Leite. Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e de controle gerencial. 2016.
- FISHER, J.G. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting* 10 (Supplement), 47–57, 1998.
- FLAMHOLTZ, E. G., DAS, T. K., TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 35--50, 1985.
- FLAMHOLTZ, E. Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal* 14 (6): 596-611, 1996.
- FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S., NASCIMENTO, A. R., JUNQUEIRA, E. R., & BIDO, D. de S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, v.5, n 4, p. 383-399, 2010.

- FREZATTI, F. *et al.* Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRUCOT, Veronique; SHEARON, Winston. Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*. v.66, n 1, p. 80-99, 1991.
- FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, FPNQ, 2017. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/>
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, J., SALAS, J. .Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GREEN, S., WELSH, M. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2), 287–301, 1988.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. Análise Multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *REMark*, v. 13, n. 2, p. 43, 2014.
- HANSEN, S. C. e VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research* , v. 15, pp. 415-439, 2004.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316, 1990.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2017. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>.
- IRION, J. E. Cooperativismo e economia social: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem. São Paulo: Ed. STS, 1997.
- JANK, M. S., NASSAR, A. M. Agribusiness e cooperativas no Mercosul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.30, n.91, p. 13-32, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).
- JUNQUEIRA, Emanuel R. Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. 2010. 147 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., 1992. The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (January–February), 71–79.
- KING, R.; CLARKSON, P. Management control system design, ownership, and performance in professional service organisation. *Accounting, Organizations and Society*, 45, 24-39, 2015.

- KLEM, L. Path analysis. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. Reading and understanding multivariate statistics. Washington, DC : American Psychological Association, 1995.
- LEBAS, M.; EUSKE, K. A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely, Andy. Business Performance Measurement: Theory and Practice. United Kingdom: Cambridge University Press, 2002.
- LEITE, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. Rev. contab. finanças. 2008, vol.19, n.47, pp.56-72.
- LIMBERGER, E. Cooperativismo – Empresa Socializante. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.
- MALMI, T., BROWN, D.A. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research 19, pp. 287–300, 2008.
- MANLY, B.F.J. Multivariate statistical methods – a primer. New York: Chapman and Hall, 1986.
- MAROCO, J. Análise Estatística com utilização do SPSS. 2ª edição. Lisboa: Edições Silabo, 2003.
- MINGOTI, S. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: Uma abordagem aplicada. 1.ed. Minas Gerais: UFMS, 2013.
- NØRREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of its assumptions. Management Accounting Research, 11(1), 65–88, 2000.
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Agenda Institucional do Cooperativismo. Edição 2016. Disponível em: [http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ocb\\_congresso/downloads/Agenda\\_2016.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ocb_congresso/downloads/Agenda_2016.pdf)
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Cooperativismo. Recuperado em 11 abril 2017 de <http://www.ocb.org.br/site/ocb/>
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society 5 (4), 413–428, 1980.
- OUCHI, W. G. A. (1979). A conceptual framework of the design of organizational control mechanisms. Management Science, 25(9), 833-848.
- OYADOMARI, J. C. T. (2008). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (visão baseada em recursos). Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- PANZUTTI, R. Transformação do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo e intervenção do Estado. Revista Informações Econômicas, São Paulo, v.27, n.9, set. 1997.
- PAUL, J. M. On the efficiency of stock-based compensation. The Review of Financial Studies, 5(3), 471–502, 1992.
- PRIETO, A. J. A method for translation of instruments to other languages. Adult Educ. Quart., v. 43, n. 1, p. 1-14, 1992.

- PINHO, D. B. A empresa cooperativa. São Paulo: Saraiva, 2003.
- POLONIO, W.A. Manual as sociedades cooperativas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA – SNA, 2016. Disponível em: [http://sna.agr.br/wp-content/uploads/AnimalBusiness\\_07\\_16.pdf](http://sna.agr.br/wp-content/uploads/AnimalBusiness_07_16.pdf)
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. (1991). What is culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park: Sage.
- SCHMIDT, P. Controladoria - Agregando valor para a empresa. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, v. 1, p. 262, 2002.
- SINGLETON-GREEN, B. If it matters, measure it! *Accountancy*, 111(1197), 52–53, 1993.
- SIMONS, R. H. Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374, 1987.
- SMITH, M. E. Changing na organization´s culture: correlates of sucess and failure. *Leadership and Organisation Development Journal*, 24(5), pp.249 261, 2002.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analisys. *Administrative Sciense Quarterly*. v.28, n 3, p. 339-358, 1983.
- TUNG. N. H. Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais. 3. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.
- VEEN-DIRKS, P. V. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (2010) 141–164.
- ZHANG, J., YU, P. S., LV, Y. Organizational Chart Inference. Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. Australia, 2015.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

## APÊNDICE A – Questionário

### Sistema de controle gerencial em cooperativas

A pesquisa é parte do trabalho do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial-NUPECON/ESAN da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. O questionário busca entender como o Sistema de Controle Gerencial se configura nas cooperativas agroindustriais e busca relacioná-lo ao desempenho organizacional.

Sua resposta é extremamente relevante para a melhoria do desempenho das cooperativas e para o desenvolvimento de novos estudos relacionados à matéria.

<b>Parte A: Prática Cultural</b> – Nessa seção, perguntas serão realizadas em relação às práticas culturais da cooperativa. Em uma escala de 1 a 7, responder 1 caso discorde totalmente que a prática se aplica à cooperativa e 7, caso concorde completamente que ela seja utilizada. De nossa equipe (da organização):									
Q.	Variável	Pergunta	1	2	3	4	5	6	7
1	A1	Conheço os valores e crenças da cooperativa							
2	A2	A equipe administrativa da cooperativa compartilha os mesmos valores ou crenças							
3	A3	O gestor da equipe empenha-se em alcançar os mesmos valores e crenças							
4	A4	Existe uma declaração escrita de visão e de missão							
5	A5	Pelo menos um encarregado de cada setor foi envolvido no desenvolvimento da visão e missão							
6	A6	A declaração de missão e visão é enfatizada nas comunicações com os profissionais							
7	A7	Há um código de conduta por escrito para a equipe administrativa							
8	A8	O código de conduta é enfatizado/divulgado para administrar o comportamento da equipe							
9	A9	O código de conduta descreve comportamentos inaceitáveis							
10	A10	Existe um código de vestimenta obrigatório para a equipe (roupas permitidas e não permitidas)							
11	A11	O código de vestimenta da equipe é ativamente reforçado pela administração							
12	A12	Existem momentos regulares de socialização da equipe							
13	A13	Atividades sociais são enfatizadas para que a equipe reforce valores, normas e crenças compartilhados							
14	A14	O recrutamento da equipe (disponibilização de vagas de cargos) é feito de forma formal							
15	A15	O treinamento da equipe é feito dentro da cooperativa (treinamento interno)							
16	A16	Valores, normas e crenças semelhantes são enfatizados no recrutamento da equipe							
17	A17	Existe envolvimento do encarregado da equipe/setor no processo de seleção dos novos colaboradores							



**Parte D: Controle Administrativo** - Em uma escala de 1 a 7, responder 1 caso discorde totalmente que a prática se aplica à cooperativa e 7, caso concorde completamente que ela seja utilizada. Em nossa organização:

Q.	Variável	Pergunta	1	2	3	4	5	6	7
42	D1	Existe um organograma formal							
43	D2	A equipe obedece rigorosamente ao organograma							
44	D3	A equipe opina no organograma organizacional							
45	D4	Existem descrições de posição (descrição de cargos) escritas para toda a equipe							
46	D5	As descrições de posição são muito detalhadas e abrangem todas as posições do organograma							
47	D6	Há reuniões formais para toda a equipe com uma agenda e atas							
48	D7	A presença de todos funcionários nas reuniões é exigida							
49	D8	A equipe participa na formação das agendas e atas das reuniões							
50	D9	A cooperativa costuma criar comitês formais para auxiliar na tomada de decisão							
51	D10	A equipe contribui para esses comitês							
52	D11	A equipe age em conformidade com o manual de políticas e procedimentos							
53	D12	As políticas e procedimentos descrevem o que não deve ser feito							
54	D13	Existem regras para a equipe sobre horas extras							
55	D14	Há um monitoramento da equipe em relação ao cumprimento das regras							
56	D15	Ações são sempre tomadas quando a equipe descumpra as regras							
57	D16	Existem sistemas (ferramentas como relatórios, indicadores de desempenho e orçamento) para assegurar a gestão das cooperativas							
58	D17	Toda a equipe obedece aos sistemas de controle							
59	D18	Ações sempre são tomadas se houver não conformidade com o sistema de controle							
60	D19	Há treinamento do pessoal da equipe sobre as regras de funcionamento da cooperativa							

**Parte E: Recompensas e Compensação.** Em uma escala de 1 a 7, responder 1 caso discorde totalmente que a prática se aplica à cooperativa e 7, caso concorde completamente que ela seja utilizada. Em nossa organização:

Q.	Variável	Pergunta	1	2	3	4	5	6	7
61	E1	Avaliações regulares de desempenho são realizadas na equipe							
62	E2	Recompensas financeiras se baseiam na avaliação de desempenho da equipe							
63	E3	Recompensas não financeiras (reconhecimento público do trabalho realizado, ideias valorizadas, dentre outros fatores motivacionais/estima/reconhecimento) se baseiam na avaliação de desempenho da equipe							
64	E4	A avaliação do desempenho possui extrema objetividade							

**Parte F: Desempenho.** Em uma escala de 1 a 7 (sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente), comparando com os principais concorrentes (práticas semelhantes), em geral minha organização é:

Q.	Variável	Pergunta	1	2	3	4	5	6	7
----	----------	----------	---	---	---	---	---	---	---





<b>96</b>	Faturamento aproximado no ano de 2016	
<b>97</b>	Tamanho do ativo total no ano de 2016	
Perfil do respondente		
<b>98</b>	Cargo	
<b>99</b>	Quanto tempo trabalha na cooperativa	
<b>100</b>	Escolaridade	
<b>101</b>	Gênero	
<b>102</b>	Idade	

## APÊNDICE B – Fatores e cargas fatoriais das variáveis

Fatores e cargas fatoriais das variáveis do Sistema de Controle Gerencial (continua)													
Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Uniqueness
<b>A1</b>	0.1436	0.1477	0.1582	0.1997	0.8454	0.2318	-0.0703	-0.0402	0.0834	-0.1936	0.0815	0.141	0.0467
<b>A2</b>	0.2397	0.0276	0.0948	0.2769	0.8463	-0.0551	0.0832	0.0697	-0.0409	0.1528	-0.0514	-0.1433	0.0768
<b>A3</b>	0.0984	-0.0583	0.0202	-0.0632	0.9205	0.0935	0.0837	0.0661	0.0015	0.1178	0.0363	0.0208	0.0995
<b>A4</b>	0.2141	0.4562	0.0106	0.4036	0.3116	0.3706	-0.1619	0.3286	0.3161	0.0434	-0.2142	0.1299	0.0498
<b>A5</b>	0.1121	0.1849	0.5046	0.0313	0.4871	-0.2062	0.285	0.0571	0.4402	0.1706	-0.188	0.0357	0.0738
<b>A6</b>	0.5115	0.4145	0.2835	0.0537	0.312	0.103	0.1225	0.2332	0.4625	0.0327	-0.0556	0.0861	0.0806
<b>A7</b>	0.7714	0.1731	0.2405	0.1274	0.1738	0.2396	0.1335	0.1037	0.1817	0.1408	-0.0525	0.0788	0.123
<b>A8</b>	0.7794	0.1692	0.2719	0.0476	0.213	0.2168	0.139	0.0821	0.2018	0.2352	0.0586	0.044	0.0678
<b>A9</b>	0.7209	0.1723	0.3	-0.0593	0.2027	0.2537	0.1071	0.0142	0.1874	0.2522	0.0523	0.1716	0.1091
<b>A10</b>	0.0971	0.2779	0.1206	0.1688	0.1249	0.8065	0.1837	0.0184	0.0962	0.0979	0.0421	0.076	0.1437
<b>A11</b>	0.1774	0.2764	0.1518	0.167	0.1325	0.8171	0.2384	0.0559	0.1535	0.1284	0.1186	-0.0007	0.042
<b>A12</b>	-0.1271	0.2446	0.3799	-0.0096	0.3979	0.3366	0.5531	-0.1295	-0.0266	-0.1313	0.362	-0.0267	0.0356
<b>A13</b>	0.0893	0.0936	0.414	-0.036	0.4104	0.1529	0.6788	0.0147	0.1311	0.0891	0.2487	0.1765	0.0396
<b>A14</b>	0.2023	-0.1185	0.0001	0.1096	-0.1146	-0.0565	0.9068	-0.0958	0.066	0.0559	-0.0653	0.0711	0.0684
<b>A15</b>	-0.0719	0.8433	0.0122	-0.0927	-0.2075	0.1225	0.2354	-0.0779	-0.1294	0.0343	0.0098	0.1444	0.1165
<b>A16</b>	0.1144	0.7545	0.1282	-0.0991	0.1811	0.3934	0.3701	0.0456	-0.0135	-0.1101	0.1135	-0.1337	0.0217
<b>A17</b>	0.2983	0.8458	0.1107	-0.1165	-0.0371	-0.0458	0.0828	0.0477	0.0833	-0.0461	-0.2111	-0.1641	0.0767
<b>A18</b>	0.1908	0.7409	0.1663	-0.2891	0.1695	0.2968	0.1853	0.2078	0.1423	0.0306	0.1581	0.0081	0.0628
<b>A19</b>	0.2718	0.1464	0.129	-0.0905	0.2047	0.3517	0.5418	0.3195	0.3692	-0.0859	-0.0444	-0.2823	0.0933
<b>A20</b>	0.4379	0.2466	0.1924	-0.001	0.1975	0.2648	0.6933	0.2631	0.0515	0.0653	0.0521	-0.1075	0.0302
<b>B1</b>	0.2871	0.1554	0.1595	0.1433	-0.3304	0.4607	0.051	0.2807	-0.0048	0.5801	-0.1041	-0.1111	0.0849

**Fatores e cargas fatoriais das variáveis do Sistema de Controle Gerencial (continuação)**

<b>Variável</b>	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Uniqueness
<b>B3</b>	0.4705	0.4559	0.5639	0.0428	-0.1671	0.1454	-0.0739	0.323	-0.0239	0.1634	-0.0495	-0.1766	0.0311
<b>B4</b>	0.6107	0.2913	0.3995	0.0336	-0.1663	0.169	0.2311	0.4195	-0.0199	-0.0608	-0.0272	-0.0467	0.0888
<b>B5</b>	0.406	0.4414	0.471	0.0974	-0.1474	0.2856	0.0921	0.4527	0.0428	0.0941	0.1312	0.0267	0.0637
<b>B6</b>	0.5411	0.3343	0.5635	0.0808	-0.1113	0.24	-0.0743	0.3061	-0.0809	0.0352	-0.1173	-0.2418	0.0222
<b>B7</b>	0.2774	0.2051	0.8958	0.1694	0.0448	-0.0206	0.025	-0.1051	0.0721	0.0463	0.0195	-0.0034	0.0279
<b>B8</b>	0.2454	0.1142	0.8332	0.3177	0.2104	0.155	0.0848	0.0757	0.0271	-0.0119	0.1229	0.0207	0.0341
<b>B9</b>	0.3839	0.0346	0.8484	0.158	0.1524	0.075	0.1414	-0.0541	0.0506	-0.1001	0.0969	0.0779	0.0268
<b>C1</b>	0.034	0.1813	0.3086	0.7589	0.0896	0.1314	0.0113	-0.0645	-0.206	-0.0983	-0.0503	-0.3903	0.0582
<b>C2</b>	0.092	0.0545	0.2219	0.8527	0.0775	-0.0019	-0.0069	0.2656	0.096	0.2225	-0.0126	0.1124	0.0641
<b>C3</b>	0.1807	0.041	0.1046	0.7945	0.2317	0.1935	0.3345	0.0634	0.103	-0.1236	0.1985	0.0166	0.0509
<b>C4</b>	0.6923	0.2029	0.0178	0.3013	0.1425	-0.0419	0.2998	0.4259	0.0811	-0.1453	-0.0648	-0.0378	0.0618
<b>C5</b>	0.0729	-0.1625	0.523	0.4541	-0.0993	0.135	0.0315	0.2763	0.1286	0.1259	0.5583	-0.0188	0.0387
<b>C6</b>	0.3213	-0.115	0.4188	0.6428	0.1113	0.0962	0.0058	0.0808	0.2468	0.0605	0.3699	0.1759	0.0345
<b>C7</b>	0.5226	-0.3425	0.3005	0.3748	0.2415	0.4038	-0.1788	-0.1125	-0.0575	0.0094	-0.1661	0.0947	0.0728
<b>C8</b>	0.8737	0.2102	0.1315	0.2144	-0.0421	0.0472	0.1415	0.1559	0.0574	-0.0977	0.1491	-0.08	0.0394
<b>C9</b>	0.7073	0.0787	0.2219	0.0427	0.1198	0.0019	0.1995	0.3279	0.0447	0.0755	0.4825	0.0734	0.035
<b>C10</b>	0.3345	0.1434	0.287	0.1308	0.1175	0.2669	-0.1832	0.5919	-0.0166	0.264	0.4062	0.0877	0.0563
<b>C11</b>	0.2589	-0.1629	0.1812	0.6366	-0.0338	0.327	-0.0134	0.0683	0.0928	0.4254	-0.0113	0.3057	0.0722
<b>C12</b>	0.7449	0.0995	0.2432	0.1013	0.1105	0.0493	0.1786	0.3678	0.0097	0.1139	0.3565	-0.0354	0.0426
<b>D1</b>	0.1651	0.7159	0.0801	0.2646	-0.0459	0.0594	-0.1245	0.4771	0.1808	0.1674	-0.0985	0.0884	0.0568
<b>D2</b>	0.4705	0.5589	-0.0743	0.2426	0.1647	-0.2185	-0.035	0.5095	0.0896	0.1301	0.045	0.0385	0.0377
<b>D3</b>	0.5486	0.4303	0.379	-0.1651	0.1764	-0.2411	0.1799	0.2612	0.208	0.013	-0.0214	0.1386	0.0901
<b>D4</b>	0.2483	0.8824	0.2492	-0.0272	-0.0354	0.0684	-0.0997	0.0774	0.1522	-0.0035	0.0112	-0.0209	0.0513
<b>D5</b>	0.6017	0.4911	0.1675	0.1162	0.0452	-0.1678	0.1747	0.0228	0.3775	0.1668	-0.1129	-0.0514	0.1082
<b>D6</b>	0.1793	-0.1603	0.3993	0.1411	0.0965	0.1677	0.261	-0.0069	0.7069	-0.0965	0.3097	0.0751	0.0466

**Fatores e cargas fatoriais das variáveis do Sistema de Controle Gerencial (conclusão)**

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11	Fator 12	Uniqueness
<b>D8</b>	0.552	0.2665	0.1364	0.1176	0.0391	0.1082	0.0685	0.0425	0.6682	0.138	-0.1663	-0.0365	0.0776
<b>D9</b>	0.2896	0.4766	-0.1088	0.2287	-0.1819	0.3978	0.5859	-0.0881	0.1319	0.105	-0.0227	0.0091	0.0534
<b>D10</b>	0.5993	0.219	-0.0379	0.3075	0.0208	0.3605	0.4798	-0.1371	0.1624	0.0405	-0.0795	0.0598	0.0796
<b>D11</b>	0.4823	0.5885	0.2872	0.218	-0.1588	0.0911	0.0826	0.2085	0.2398	0.0758	0.1339	0.2891	0.0426
<b>D12</b>	0.0483	0.2671	0.5523	0.2284	0.1508	0.113	0.1344	-0.0793	0.1283	0.0264	-0.0446	0.5501	0.1874
<b>D13</b>	0.8255	0.3153	0.1527	0.0609	0.2573	0.0597	-0.1449	-0.0818	0.1083	-0.0061	-0.0765	-0.052	0.0742
<b>D14</b>	0.4228	0.7121	0.0801	0.0303	0.257	0.361	-0.114	-0.018	0.0648	0.0393	0.2217	0.0709	0.0371
<b>D15</b>	0.0571	0.4851	0.4537	0.3049	0.3879	0.1716	0.0763	-0.4005	0.0045	0.039	0.2224	-0.0044	0.0656
<b>D16</b>	0.1935	0.3342	-0.1551	0.1603	0.0555	-0.0201	0.0128	0.7859	0.1769	0.1334	0.0883	-0.0904	0.1148
<b>D17</b>	0.1758	0.7194	-0.0693	0.2644	0.1936	0.041	-0.0001	0.3956	0.0428	0.2879	0.068	0.1724	0.0622
<b>D18</b>	0.2271	0.6737	0.0727	0.0917	0.3554	0.2617	0.0168	0.3769	0.1706	0.1528	0.1692	0.1449	0.0416
<b>D19</b>	0.1725	0.6403	-0.1314	0.2273	0.0974	0.2139	0.3507	0.0729	0.2619	0.1697	0.3795	-0.0508	0.0638
<b>E1</b>	0.357	0.4092	0.2961	0.1272	0.0262	0.425	0.009	0.1808	0.2806	0.2387	0.4114	-0.0679	0.0776
<b>E2</b>	0.2592	0.3062	-0.0744	0.2067	0.1892	0.5096	0.0089	-0.0175	0.4137	0.2956	0.4147	-0.1275	0.0482
<b>E3</b>	0.7068	0.2071	-0.0259	0.0723	-0.0603	0.07	0.1881	-0.0954	0.2318	0.4997	0.1825	-0.0272	0.0612
<b>E4</b>	0.1421	0.2332	-0.0325	0.0693	0.2339	0.1188	0.0562	0.1629	0.0552	0.8586	0.1105	0.0502	0.0662

**Fatores e cargas fatoriais das variáveis do Desempenho Percebido (continua)**

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Uniqueness
<b>F1</b>	0.7132	0.5008	-0.0241	0.199	-0.0994	0.1905
<b>F2</b>	0.2203	0.6827	-0.2788	0.1098	0.0418	0.3939
<b>F3</b>	0.7159	0.3974	-0.3852	0.134	-0.0336	0.1621
<b>F4</b>	0.7093	0.4131	-0.0913	0.06	-0.1031	0.3037
<b>F5</b>	0.8082	0.2725	-0.1483	0.2209	-0.0303	0.2007

<b>Fatores e cargas fatoriais das variáveis do Desempenho Percebido (conclusão)</b>						
<b>Variável</b>	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Uniqueness
<b>F7</b>	0.7407	0.1227	0.1663	-0.0535	0.0399	0.4042
<b>F8</b>	-0.1666	0.0862	0.9345	-0.0396	0.0473	0.0877
<b>F9</b>	0.4514	0.8028	0.0341	-0.0053	0.1596	0.1251
<b>F10</b>	0.3964	0.6216	0.3642	-0.2776	-0.2362	0.191
<b>F11</b>	-0.011	-0.0431	0.9318	0.0262	-0.1029	0.1184
<b>F12</b>	0.1341	0.9094	0.1518	0.0099	-0.0533	0.129
<b>F13</b>	0.2075	0.0081	0.0548	0.9464	0.1398	0.0387
<b>F14</b>	0.1261	0.0424	-0.0795	0.9671	0.0845	0.0335
<b>F15</b>	-0.0307	0.0579	-0.0811	0.0086	0.9478	0.0907
<b>F16</b>	0.0784	-0.0683	0.0218	0.217	0.9191	0.0969

<b>Fatores e cargas fatoriais das variáveis do Desempenho Comparado</b>		
<b>Variável</b>	Fator 1	Uniqueness
<b>H1</b>	0.8978	0.1939
<b>H2</b>	0.8476	0.2816
<b>H3</b>	0.9321	0.1312
<b>H4</b>	0.8962	0.1969
<b>H5</b>	0.9195	0.1546
<b>H6</b>	0.9175	0.1582
<b>H7</b>	0.9037	0.1832
<b>H8</b>	0.9054	0.1802
<b>H9</b>	0.9117	0.1688
<b>H10</b>	0.9073	0.1769

## ANEXO – Cooperativas do Centro-Oeste

<b>Cooperativas Distrito Federal</b>	
<b>Sigla</b>	<b>Cooperativa</b>
<b>CBCL</b>	Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios
<b>CEPA</b>	Coop. de Empreendedores da Pecuária de Avestruz
<b>CIO DA TERRA</b>	Coop. de Negócios Ecoagropecuários Ltda
<b>COARP</b>	Coarp-Coop. Agrícola do Rio Preto LTDA
<b>COOPA/DF</b>	Coopa/DF-Coop. Agropecuária da Região do Distrito Federal Ltda
<b>COOTAQUARA</b>	Cootaquara-Coop. Agrícola da Região de Planaltina
<b>COPAS</b>	Copas-Coop. Agropecuária de São Sebastião Ltda
<b>COOPERONG</b>	Cooperorg-Coop. dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília
<b>Cooperativas Goiás</b>	
<b>Sigla</b>	<b>Cooperativa</b>
<b>AGROVALE</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DO VALE DO PARANAÍBA
<b>ALGOVALE</b>	COOPERATIVA DOS COTONICULTORES DO VALE DO PARANAÍBA
<b>ALLCOTTON</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO DO ESTADO DE GOIÁS
<b>ARBO</b>	COOPERATIVA FLORESTAL BRASIL CENTRAL
<b>BIOBRASIL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA BIOBRASIL
<b>BSCOOP</b>	COOPERATIVA AGRÍCOLA DO VALE BONSUCESSO
<b>CAGEL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE GOIANÉSIA LTDA
<b>CAGI</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGRICULTORES DO ESTADO DE GOIÁS
<b>CAPAL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE AURILÂNDIA LTDA
<b>CENTRALREDE</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA CENTRAL REDE DE ABASTECIMENTO
<b>CENTROLEITE</b>	COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DE GOIÁS
<b>CIP</b>	COOPERATIVA DOS IRRIGANTES DE PIRACANJUBA LTDA
<b>COACAL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE CATALÃO
<b>COACER</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO CERRADO
<b>COACRIS</b>	COOPERATIVA AGRÍCOLA SERRA DOS CRISTAIS
<b>COAPIL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MISTA DE PIRACANJUBA
<b>COAPRA</b>	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES RURAIS DE AVELINÓPOLIS LTDA
<b>COAPRI</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES RURAIS DE ITABERAÍ - GO
<b>COAPRO</b>	COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES RURAIS DE ORIZONA
<b>COCARI</b>	COCARI - COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL
<b>CODRHIL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MISTA DE HIDROLÂNDIA
<b>COMAFAP</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE PONTALINA
<b>COMAI</b>	COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA DE ITAPIRAPUÃ
<b>COMFIBRA</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO DE MINEIROS
<b>COMHAMP</b>	COOPERATIVA MISTA DOS HORTIFRUTIGRANJEIROS E AGROINDUSTRIAL DA MICROBACIA DO PARANAÍBA

<b>COMIGO</b>	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES RURAIS DO SUDOESTE GOIANO
<b>COMIVA</b>	COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA DO VALE DO ARAGUAIA LTDA
<b>COMPAF</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR DE BURITI ALEGRE GO
<b>COMPLEM</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE LEITE DE MORRINHOS
<b>COMPSGOL</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE SOJA DE GOIATUBA
<b>COMVAPI</b>	COOPERATIVA MISTA DO VALE DO RIO PIRANHAS
<b>COOMAFAB</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE BURITIZINHO E REGIÃO
<b>COOMAFAGO</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE GOIATUBA GOIÁS
<b>COOMAP</b>	COOPERATIVA MISTA AGROINDUSTRIAL DE PALMINÓPOLIS
<b>COOMITA</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES DE ITAJÁ
<b>COOMPAR</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DE ARENÓPOLIS
<b>COOPAC</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES RURAIS DE CORUMBAÍBA
<b>COOPAFHE</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE HEITORAÍ
<b>COOPAVIB</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE COLINAS DO SUL
<b>COOPEAGRO</b>	COOPERATIVA DOS AGROPECUARISTAS DO CENTRO OESTE GOIANO
<b>COOPERABS</b>	COOPERATIVA MISTA DOS PEQUENOS PRODUTORES DE POLVILHO E DERIVADOS DA MANDIOCA DA REGIÃO DO CARÁ
<b>COOPERAÇAFRÃO</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE AÇAFRÃO DE MARA ROSA
<b>COOPERAFO</b>	
<b>COOPERAFI</b>	COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR DE ITAPURANGA
<b>COOPERAGRO</b>	COOPERATIVA REGIONAL AGROPECUÁRIA DE RUBIATABA LTDA
<b>COOPERALGO</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE ALGODÃO SOJA E MILHO DA REGIÃO DO VALE DO RIO DOS BOIS
<b>GOIÁS ORGÂNICO</b>	COOPERATIVA GOIÁS ORGÂNICO
<b>COOPERBELGO</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MISTA DE BELA VISTA DE GOIÁS
<b>COOPERBELOS</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE SÃO LUÍS DE MONTES BELOS
<b>COOPERBOI</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGROPECUÁRIOS DE GOIÁS
<b>COOPERCAMPI</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA REGIONAL DE CAMPINORTE
<b>COOPERCAP</b>	COOPERATIVA MISTA AGROINDUSTRIAL DOS AGRICULTORES FAMILIARES DOS MUNICÍPIOS DE CAIAPÔNIA E PALESTINA DE GOIÁS
<b>COOPERCARNE</b>	COOPERATIVA DOS COMERCIANTES DE CARNE DO ESTADO DE GOIÁS
<b>COOPERCARNES</b>	COOPERATIVA DE PRODUTORES DE CARNES DE CERES
<b>COOPERCOTON</b>	COOPERATIVA DOS COTONICULTORES DO SUDESTE GOIANO
<b>COOPERJARDIM</b>	COOPERATIVA MISTA DE AGRICULTORES E AGRICULTORAS FAMILIARES DE BOM JARDIM DE GOIÁS
<b>COOPERJOV</b>	COOPERATIVA MISTA PRODUTORES RURAIS DE JOVIÂNIA
<b>COOPERLAQUI</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE QUIRINÓPOLIS E REGIÃO
<b>COOPER-LC</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGRICULTORES DE CROMÍNIA
<b>COOPERMEL</b>	COOPERATIVA DOS APICULTORES E AGRICULTORES FAMILIARES DO NORTE GOIANO

<b>COOPERNORTEGOIANO</b>	COOPERATIVA DO NORTE GOIANO
<b>COOPERQUALITY</b>	COOPERATIVA DE DESENVOLVIMENTO NA QUALIDADE TOTAL DO AGRONEGÓCIO DO SUDOESTE GOIANO
<b>COOPERRIO</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MISTA DO TERRITÓRIO DA CIDADANIA DO VALE DO RIO VERMELHO DE TAQUARAL DE GOIÁS, ITAGUARI E REGIÃO
<b>COOPER-RUBI</b>	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE RUBIATABA
<b>COOPERSAG</b>	COOPERATIVA DE SUINOCULTORES E AVICULTORES DE GOIÁS
<b>COOPERSIL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES RURAIS DE SILVÂNIA
<b>COOPER URUANA</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES RURAIS E AGRICULTORES FAMILIARES DE URUANA E REGIÃO
<b>COOPERVEC</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO VERA CRUZ
<b>COOPERSIL</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE VIANÓPOLIS
<b>COOPGOIÁS</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DE GOIÁS LTDA
<b>COOPROL</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES REGIONAIS DE LEITE
<b>COOP-SAFRA</b>	COOPERATIVA MISTA SOLIDÁRIA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DA REFORMA AGRÁRIA
<b>COOPVITÓRIA</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DA BACIA LEITEIRA DE ITABERAÍ
<b>COPAL</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MISTA PALMEIRAS LTDA
<b>COPAVIR</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE ITABERAÍ E REGIÃO
<b>COPCOTTON</b>	COOPERATIVA DOS COTONICULTORES DE GOIÁS
<b>COPERPAMPLONA</b>	COOPERATIVA AGRÍCOLA CENTRO-OESTE
<b>COPERPAN</b>	COOPERATIVA MISTA DOS AGROPECUARISTAS DA REGIÃO DE PANAMÁ
<b>COPRAM</b>	COOPERATIVA MISTA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES RURAIS DE MOSSÂMEDES
<b>COVAL</b>	COOPERATIVA MISTA AGRO-PASTORIL DE VARJÃO
<b>CPLP</b>	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES DE LEITE DE PIRACANJUBA
<b>GOIÁS CARNE</b>	COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGROPECUÁRIOS DE GOIÁS LTDA
<b>PROLEITE</b>	COOPERATIVA MISTA DE PRODUTORES DE LEITE DE RIO VERDE E REGIÃO
<b>WEST COTTON</b>	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE GOIÁS

#### Cooperativas Mato Grosso

<b>Sigla</b>	<b>Cooperativa</b>
<b>ALLCOTTON</b>	Cooperativa dos Produtores de Algodão do Estado de Goiás
<b>C-OESTE</b>	Cooperativa Agroindustrial do Centro Oeste LTDA
<b>C. VALE</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>CAAP</b>	Cooperativa Aliança dos Produtores do Parecis
<b>CAMPILEITE</b>	Cooperativa dos Produtores de Leite de Campinapolis
<b>CAMVA</b>	Cooperativa Agrícola Mista de Várzea Alegre
<b>CCPR/MG ITAMBE</b>	- Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais
<b>COABRA</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>COACCER</b>	Cooperativa Agrícola Catarinense de Cereais
<b>COACEN</b>	Cooperativa Agropecuária e Industrial Celeiro do Norte
<b>COACRIS</b>	Cooperativa Agrícola Serra dos Cristais



<b>COAIT</b>	Cooperativa de Desenvolvimento Agro-Industrial de Tapurah LTDA
<b>COAMBE</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Boa Esperança LTDA
<b>COVALE</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Vale do Tartaruga LTDA
<b>COCAMAR</b>	Cocamar Cooperativa Agroindustrial
<b>COCARI</b>	Cooperativa Agropecuária e Industrial
<b>COMACOL</b>	Cooperativa Mista Agrícola de Colider LTDA
<b>COMAJUL</b>	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>COMDEAGRO</b>	Cooperativa Mista de Desenvolvimento do Agronegócio
<b>COMIVA</b>	Cooperativa Mista Agropecuária do Vale do Araguaia
<b>COMOV</b>	Cooperativa Mista Ouro Verde LTDA
<b>COMPASC</b>	Cooperativa Mista de Pequenos Agricultores do Setor Cana
<b>CONACENTRO</b>	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>COOAD</b>	Cooperativa Agroindustrial Deciolândia
<b>COOALESTE</b>	Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais da Região Sul do Mato Grosso
<b>COOALVE</b>	Cooperativa Agrícola Lucas Rio Verde LTDA
<b>COOAMAT</b>	Cooperativa Agroindustrial de Mato Grosso
<b>COOAMI</b>	Cooperativa Mercantil e Industrial dos Produtores de Sorriso
<b>COOAPRIMA</b>	Cooperativa Agropecuária Primaveraense
<b>COOAVIL</b>	Cooperativa Agropecuária Terra Viva
<b>COOCENTRAL</b>	Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola
<b>COOCRIJAPAN</b>	Cooperativa de Criadores de Jacaré do Pantanal LTDA
<b>COODEAGRI</b>	Cooperativa de Desenvolvimento Agrícola
<b>COOMISA</b>	Cooperativa Mista Sapezalense
<b>COOPARANAITA</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Paranaita LTDA
<b>COOPEAMAT</b>	Cooperativa de Pescadores e Aquicultores do Mato Grosso
<b>COOPEPRA</b>	Cooperativa Mista Agropecuária de Assentados do Projeto Eldorado I LTDA
<b>COOPER SAFRA</b>	Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais de Nova Ubirata
<b>COOPERAGREPA</b>	Cooperativa dos Agricultores Ecológicos do Portal da Amazônia
<b>COOPERAGUAS</b>	Cooperativa Agroindustrial Aguas Frias
<b>COOPERANGI</b>	Cooperativa dos Pequenos Agricultores do Assentamento Agroana Girau
<b>COOPERARINOS</b>	Cooperativa Agropecuária Mista e Aquícola do Rio Arinos
<b>COOPERB</b>	Cooperativa Agrícola de Produtores de Cana de Rio Branco LTDA
<b>COOPERBEM</b>	Cooperativa de Beneficiamento de Algodão do Mato Grosso
<b>COOPERBIO VERDE</b>	Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Luverdense
<b>COOPERCERRADO</b>	Cooperativa dos Produtores do Cerrado Sul do Mato Grosso
<b>COOPERCOTTON</b>	Cooperativa de Cotonicultores de Mato Grosso
<b>COOPERFARMS</b>	Cooperfarms Cooperativa dos Produtores Rurais da Bahia
<b>COOPERFELIZ</b>	Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais de Feliz Natal
<b>COOPERFIBRA</b>	Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde
<b>COOPERFLORA BRASIL</b>	Cooperativa Mista de Piscicultura e Agropecuários do Cerrado
<b>Coop.Refl. Bioenergia</b>	Cooperativa de Reflorestamento e Bioenergia
<b>COOPERGAUCHA</b>	Cooperativa dos Produtores Rurais de Gaúcha do Norte

<b>COOPERGUARANTA</b>	Cooperativa Mista Agropecuária de Guaranta do Norte LTDA
<b>COOPERITA</b>	Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Itanhanga
<b>COOPERJOPI</b>	Cooperativa de Produção dos Produtores Rurais no Assentamento Jonas Pinheiro
<b>COOPERNONTE</b>	Cooperativa Mista Agropecuária Novo Horizonte
<b>COOPERNOVA</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Terra Nova LTDA
<b>COOPEROESTE</b>	Cooperativa de Agronegócios de São Gabriel do Oeste
<b>COOPERSERRA</b>	Cooperativa dos Produtores Rurais da Serra
<b>COOPERSIM</b>	Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Vale do Teles Pires
<b>COOPERTA</b>	Cooperativa Agropecuária de Nova Ubitatã
<b>COOPERVERDE - SINOP</b>	Cooperativa Agropecuária e Industrial Vale do Verde
<b>COOPERVERDE MT</b>	Cooperativa dos Produtores de Campo Verde
<b>COOPNOROESTE</b>	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>COOPQUER</b>	Cooperativa dos Pioneiros de Querência
<b>COOPROPAM</b>	Cooperativa dos Produtores Rurais para Ajuda Mutua
<b>COOPSOB</b>	Cooperativa de Seringueiros de Ouro Branco
<b>COORAL</b>	Cooperativa dos Ruralistas de Alpinópolis Limitada
<b>COPAC</b>	Cooperativa dos Produtores de Algodão de Campo Novo do Parecis
<b>COPACIS</b>	Cooperativa Agropecuária do Parecis
<b>COPASPE</b>	Cooperativa de Produtores Agrícola da Serra da Petrovina
<b>COPERCENTRO</b>	Cooperativa Agrícola Centro Oeste
<b>COPERMUTUM</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Nova Mutum LTDA
<b>COPROCENTRO</b>	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>COPRODIA</b>	Cooperativa Agrícola Produtores Cana de Campo Novo do Parecis LTDA
<b>COPTAR</b>	Cooperativa de Alimentos e Agropecuária Terra Viva
<b>FILIAL - COABRA - Patrocínio</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>FILIAL - ALLCOTTON</b>	Cooperativa dos Produtores de Algodão do Estado de Goiás
<b>FILIAL - C-OESTE</b>	Cooperativa Agroindustrial do Centro Oeste LTDA
<b>FILIAL - C-OESTE - Administração</b>	Cooperativa Agroindustrial do Centro Oeste LTDA
<b>FILIAL - C-OESTE - Armazém</b>	Cooperativa Agroindustrial do Centro Oeste LTDA
<b>FILIAL - C. VALE</b>	C.VALE - Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Armazém</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Armazém</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Claudia</b>	C.VALE - Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial

<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Insumos</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Loja de Peças e Acess.</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Supermercado</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Supermercado</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C. VALE - Unidade Sorriso</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C.VALE</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - C.VALE</b>	C. VALE Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL - CAMPILEITE - Auto Posto</b>	Cooperativa dos Produtores de Leite de Campinópolis
<b>FILIAL - CAMPILEITE - Fabrica de Ração</b>	Cooperativa dos Produtores de leite de Campinópolis
<b>FILIAL - CAMPILEITE - Supermercado e Loj</b>	Cooperativa dos Produtores de Leite de Campinópolis
<b>FILIAL - CAMVA - Distribuidora</b>	Cooperativa Agrícola Mista de Várzea Alegre
<b>FILIAL - CAMVA - Distribuidora</b>	Cooperativa Agrícola Mista de Várzea Alegre
<b>FILIAL - COABRA - Campo Grande</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>FILIAL - COABRA - Chapadão do Céu</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>FILIAL - COABRA - Paranaguá</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>FILIAL - COABRA - Pedra Preta</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>FILIAL - COABRA - Rondonópolis</b>	Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>FILIAL - COACCER - Escritório de Grãos</b>	Cooperativa Agrícola Catarinense de Cereais
<b>FILIAL - COACEN</b>	Cooperativa Agropecuária e Industrial Celeiro do Norte - COACEN
<b>FILIAL - COACEN - Deposito</b>	Cooperativa Agropecuária e Industrial Celeiro do Norte
<b>FILIAL - COAMBE - Paranaguá</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Boa Esperança LTDA
<b>FILIAL - COAMBE - Paranaguá</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Boa Esperança LTDA
<b>FILIAL - COAMBE - Paranaguá</b>	Cooperativa Agropecuária Mista Boa Esperança LTDA
<b>FILIAL - COMAJUL - Distribuição</b>	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA

<b>FILIAL COMAJUL Industria</b>	- - -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL - Loja Veterinária</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL - Posto de Resfriamento</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL - Posto de Resfriamento</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL - Posto de Resfriamento</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL - Posto de Resfriamento</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL Supermercado</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMAJUL Supermercado</b>	- -	Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira LTDA
<b>FILIAL COMDEAGRO</b>	-	Cooperativa Mista de Desenvolvimento do Agronegócio
<b>FILIAL COMDEAGRO</b>	-	Cooperativa Mista de Desenvolvimento do Agronegócio
<b>FILIAL - COMIVA</b>		Cooperativa Mista Agropecuária do Vale do Araguaia
<b>FILIAL - COMIVA</b>		Cooperativa Mista Agropecuária do Vale do Araguaia
<b>FILIAL CONACENTRO</b>	-	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>FILIAL CONACENTRO Armazém</b>	- -	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>FILIAL CONACENTRO Armazém</b>	- -	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>FILIAL CONACENTRO TRANSPORTES</b>	- -	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>FILIAL COOALESTE Administração</b>	- -	Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais da Região Sul do Mato Grosso
<b>FILIAL COOALESTE Cotton</b>	- -	Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais da Região Sul do Mato Grosso
<b>FILIAL COOALESTE Grain</b>	- -	Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais da Região Sul do Mato Grosso
<b>FILIAL - COOAMI</b>		Cooperativa Mercantil e Industrial dos Produtores de Sorriso
<b>FILIAL - COOAMI</b>		Cooperativa Mercantil e Industrial dos Produtores de Sorriso
<b>FILIAL - COOAMI</b>		Cooperativa Mercantil e Industrial dos Produtores de Sorriso
<b>FILIAL - COOAVIL - Transportes</b>		Cooperativa Agropecuária Terra Viva
<b>FILIAL COODEAGRI</b>	-	Cooperativa de Desenvolvimento Agrícola

<b>FILIAL COOMISA Armazém</b>	- -	Cooperativa Mista Sapezalense
<b>FILIAL COOMISA Esmagadora</b>	- -	Cooperativa Mista Sapezalense
<b>FILIAL COOMISA Fabricação de Adubos</b>	- - de	Cooperativa Mista Sapezalense
<b>FILIAL COOMISA Transporte Rodoviário</b>	- -	Cooperativa Mista Sapezalense
<b>FILIAL - COOPER SAFRA</b>		Cooperativa Agrícola dos Produtores Rurais de Nova Ubiratã
<b>FILIAL COOPERAGREPA</b>	-	Cooperativa dos Agricultores Ecológicos do Portal da Amazônia
<b>FILIAL COOPERAGUAS</b>	-	Cooperativa Agroindustrial
<b>FILIAL COOPERAGUAS</b>	-	Cooperativa Agroindustrial Aguas Frias
<b>FILIAL COOPERB Industria de Álcool</b>	- -	Cooperativa Agrícola de Produtores de Cana de Rio Branco LTDA
<b>FILIAL COOPERCERRAD O</b>	-	Cooperativa dos Produtores de Cerrado Sul do Mato Grosso
<b>FILIAL COOPERCERRAD O</b>	-	Cooperativa dos Produtores de Cerrado Sul do Mato Grosso
<b>FILIAL COOPERCOTTON - Bahia</b>	-	Cooperativa de Cotonicultores de Mato Grosso
<b>FILIAL COOPERCOTTON - FUNDOS</b>	-	Cooperativa de Cotonicultores de Mato Grosso
<b>FILIAL COOPERCOTTON - SALA 02</b>	-	Cooperativa de Cotonicultores de Mato Grosso
<b>FILIAL COOPERFIBRA</b>	-	Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERFIBRA Armazéns</b>	- -	Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERFIBRA Classificação</b>	- -	Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERFIBRA Industria de Fiac</b>	- -	Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERFISH</b>	-	COOPERFISH - Cooperativa Mista de Piscicultura e Agropecuários do Cerrado
<b>FILIAL COOPERGUARAN TA</b>	-	Cooperativa Mista Agropecuária Guaranta do Norte LTDA
<b>FILIAL COOPERLUCAS</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Lucas do Rio Verde LTDA

<b>FILIAL COOPERLUCAS</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Lucas do Rio Verde LTDA
<b>FILIAL COOPERLUCAS</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Lucas do Rio Verde LTDA
<b>FILIAL COOPERLUCAS Laticínios</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Lucas do Rio Verde LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terra Nova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Frigorífico</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terra Nova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Industria de Benef</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Industria de Ração</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Industria Laticínio</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terra Nova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Loja Veterinária</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Loja Veterinária</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Posto de Resfriame</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Posto de Resfriame</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPERNOVA Supermercado</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Terranova LTDA
<b>FILIAL COOPEROESTE</b>	-	Cooperativa de Agronegócios de São Gabriel do Oeste
<b>FILIAL COOPERVERDE Armazém</b>	-	Cooperativa dos Produtores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERVERDE Armazém</b>	-	Cooperativa dos Produtores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERVERDE Fiacao</b>	-	Cooperativa dos Produtores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPERVERDE Ponto de Abasteci</b>	-	Cooperativa dos Produtores de Campo Verde
<b>FILIAL COOPNOROESTE</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Armazém</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA

<b>FILIAL COOPNOROESTE - Distribuidora</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Distribuidora</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Industria de Rac</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Loja Veterinária</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Loja Veterinária</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Loja Veterinária</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Posto de Resfria</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Posto de Resfria</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Posto de Resfria</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Posto de Resfria</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Posto de Resfria</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL COOPNOROESTE - Posto de Resfria</b>	-	Cooperativa Agropecuária do Oeste Mato Grosso LTDA
<b>FILIAL - COORAL - Escritório de Grãos</b>	-	Cooperativa dos Ruralistas de Alpinópolis LTDA
<b>FILIAL - COPASPE</b>	-	Cooperativa de Produtores Agrícola da Serra da Petrovina
<b>FILIAL - COPASPE</b>	-	Cooperativa de Produtores Agrícola da Serra da Petrovina
<b>FILIAL COPERCENTRO</b>	-	Cooperativa Agrícola Centro-Oeste
<b>FILIAL COPERCENTRO</b>	-	Cooperativa Agrícola Centro-Oeste
<b>FILIAL COPERMUTUM Granja</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Nova Mutum LTDA
<b>FILIAL COPERMUTUM Indústria de Ração</b>	-	Cooperativa Agropecuária Mista Nova Mutum LTDA
<b>FILIAL COPROCENTRO</b>	-	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>FILIAL COPROCENTRO</b>	-	Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste
<b>FILIAL COPRODIA Distribuidora</b>	-	Cooperativa Agrícola Produtores Cana de Campo Novo do Parecis LTDA
<b>FILIAL INTERCOOP Escritório</b>	-	Integração dos Suinocultores do Médio Norte Matogrossense LTDA
<b>FILIAL - ITAMBE</b>	-	Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais LTDA

<b>FILIAL TRANSCOOPERFI BRA</b>	-	Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde
<b>FILIAL UNICOTTON Deposito</b>	- -	Cooperativa de Produtores de Algodão
<b>INIBAHIA</b>		Inibahia Sociedade Cooperativa
<b>INTERCOOP</b>		Integração dos Suinocultores do Médio Norte Matogrossense LTDA
<b>UNICOTTON</b>		Cooperativa de Produtores de Algodão
<b>Cooperativas Mato Grosso Do Sul</b>		
<b>Sigla</b>		<b>Cooperativa</b>
<b>COOPERBAI</b>		Cooperativa dos Produtores em Agricultura e Pecuária de Amambai
<b>ASPROLEITE</b>		Cooperativa dos Produtores de Leite de Mundo Novo
<b>COOPACERES</b>		Cooperativa Agroindustrial CERES
<b>COOPAVIL</b>		Cooperativa Agroindustrial do Vale do Ivinhema
<b>AURORA</b>		Cooperativa Central Aurora Alimentos
<b>COPRASUL</b>		COPRASUL Cooperativa Agroindustrial
<b>COTTONSUL</b>		Cooperativa dos Cotonicultores de Chapadão do Sul
<b>COOPSEMA</b>		Cooperativa Agrícola Mista Serra de Maracaju
<b>CAMDA</b>		Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina
<b>Coop. LAR</b>		Cooperativa Agroindustrial LAR
<b>C-VALE</b>		C-VALE - Cooperativa Agroindustrial
<b>COAMO</b>		COAMO Agroindustrial Cooperativa
<b>COOPEROESTE</b>		Coop de Agronegócios de São Gabriel do Oeste- MS
<b>COOPASOL</b>		Cooperativa Agropecuária Sulmatogrossense Ltda
<b>COOASGO</b>		Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste Ltda
<b>COOPERRICA</b>		Cooperativa dos Produtores de Leite de Costa Rica Ltda
<b>COPASUL</b>		Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense Ltda
<b>COABRA</b>		Cooperativa Agro Industrial do Centro Oeste do Brasil
<b>COPPER</b>		Cooperativa dos Produtores Agropecuaristas do Paraíso e RG Ltda
<b>COPAGRIL</b>		Cooperativa Agroindustrial COPAGRIL
<b>COOPERLAG</b>		Cooperativa Agropecuária da Retirada da Laguna Ltda
<b>COPACENTRO</b>		Cooperativa Agropecuária do Centro Oeste Ltda
<b>COOPERSA</b>		Cooperativa Agroindustrial Amambai
<b>COOPAR</b>		Cooperativa Agropecuária de Paranaíba Ltda
<b>COOP-GRANDE</b>		Cooperativa Agrícola de Campo Grande Ltda
<b>COAPUÃ</b>		Cooperativa dos Produtores Agropecuaristas de Camapuã e Região
<b>COOPERGRÃOS</b>		Cooperativa Agropecuária Regional dos Produtores Grãos
<b>COPALEITE</b>		Cooperativa Agropecuária Produtores Leite e Derivados Ltda
<b>CONACENTRO</b>		Cooperativa dos Produtores do Centro Oeste Ltda
<b>COPAMIS</b>		Cooperativa Agrícola Mista Sucuriú Ltda
<b>CAMVA</b>		Cooperativa Agrícola Mista de Várzea Alegre Ltda
<b>CAROL</b>		Cooperativa de Agricultores da Região de Orândia
<b>ORGANOCOOP</b>		Cooperativa dos Produtores Orgânicos da Agricultura Familiar de Campo Grande/MS
<b>COPLACANA</b>		Cooperativa dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo



<b>COPROAF</b>	Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar do Estado de Mato Grosso do Sul
<b>COPRAN</b>	Cooperativa dos Produtores Rurais da Região do Pulador de Anastácio
<b>COOPERDIB</b>	Cooperativa dos Produtores Rurais do Município de Dois Irmãos do Buriti - MS
<b>COAPI</b>	Cooperativa Agroindustrial e Pecuária de Inocência
<b>COOPACLARA</b>	Cooperativa Mista Agropecuária
<b>COOPPSAF</b>	Cooperativa de Produção e Serviço da Agricultura Familiar
<b>COMPROJÁ</b>	Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Jaraguari e Região
<b>COPACOL</b>	Cooperativa Agroindustrial Consolata
<b>COOPER GABRIEL SÃO</b>	Cooperativa Mista Agrícola de São Gabriel do Oeste
<b>CAFNE-MS</b>	Cooperativa de Agricultores Familiar Nova Esperança
<b>FRIMESA</b>	FRIMESA Cooperativa Central
<b>COOPLAF</b>	Cooperativa Agrícola Mista da Pecuária de Corte e leiteira e da Agricultura Familiar
<b>COOPERAMS</b>	Cooperativa Regional de Apicultura e Meliponicultura de Mato Grosso do Sul
<b>COCAMAR</b>	COCAMAR Cooperativa