

## Artigos

# Fatores isomórficos na adoção de melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito

Isomorphic factors in adopting best controlling practices in credit unions

Izabela Casagrande Siega<sup>I</sup>, Dyeniffer Packer Eigenstuhler<sup>II</sup>, Antonio Zanin<sup>III</sup>

<sup>I</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, SC, [izabela.siega@unochapeco.edu.br](mailto:izabela.siega@unochapeco.edu.br)

<sup>II</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, SC, [dyeniffer@unochapeco.edu.br](mailto:dyeniffer@unochapeco.edu.br)

<sup>III</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, SC, [zanin@unochapeco.edu.br](mailto:zanin@unochapeco.edu.br)

## RESUMO

A controladoria tem um papel fundamental nas instituições financeiras, devido ao ambiente de alto risco e competitividade ao qual estão inseridas. Este artigo teve como objetivo, identificar os fatores isomórficos que contribuem para melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de levantamento e análise quantitativa e qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário e teve como alvo as Cooperativas de Crédito de Chapecó-Sc. Os resultados apontaram que as funções executadas pela controladoria, ocorrem mais fortemente em função do cumprimento de normas internas e que visam demonstrar uma boa imagem perante o mercado. Sendo assim, conclui-se que o método de isomorfismo mais presente nas cooperativas de crédito é o isomorfismo normativo, onde as instituições determinam através da junção de conhecimento de seus colaboradores e profissionais da área, normas e procedimentos a serem seguidos, de forma que garanta a padronização das práticas de controladoria.

**Palavras-chave:** Controladoria, Isomorfismo, Cooperativas De Crédito, Instituições Financeiras

## ABSTRACT

---

Controllershship plays a fundamental role in financial institutions, due to the high-risk and competitive environment in which they operate. This article aimed to identify the isomorphic factors that contribute to better controllershship practices in credit unions. It is a descriptive research, survey and quantitative and qualitative analysis. Data collection took place through a questionnaire and targeted the Credit Unions of Chapecó-Sc. The results showed that the functions performed by the controllershship, occur more strongly due to the compliance with internal rules and that aim to demonstrate a good image before the market. Thus, it is concluded that the isomorphism method most present in credit unions is normative isomorphism, where institutions determine through the combination of knowledge of their collaborators and professionals in the area, rules and procedures to be followed, in order to guarantee the standardization of controllershship practices.

**Keywords:** Controllershship, Isomorphism, Credit Unions, Financial Institutions

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que atuam em nichos semelhantes aos dos bancos múltiplos (BITTENCOURT et al., 2017), porém, é um segmento que vem se destacando e ganhando mercado, principalmente por terem taxas menores do que as praticadas pelas demais instituições, especialmente no crédito consignado (MACHADO, 2016). Segundo Pinheiro (2008) as Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País.

No sul do Brasil, com a promoção de inclusão financeira, as cooperativas de crédito foram instrumentos indispensáveis para a expansão econômica (CHAGAS, 2020). Chapecó que é uma cidade situada no estado de Santa Catarina, desde a fundação do município, a economia baseia-se na forte produção agrícola, no avançado do parque industrial, no desenvolvimento do setor varejista e nos empreendimentos, onde há um fortalecimento do cooperativismo, tornando Chapecó referência em inovação, tecnologia e geração de empregos (CHAGAS, 2020).

Há diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito, de tal modo que as instituições bancárias visam o lucro tão somente de seus acionistas, enquanto as cooperativas de crédito buscam atender as necessidades de crédito/investimento dos cooperados (BITTENCOURT et al., 2017). Porém, mesmo que os cooperados sejam os mais beneficiados, ainda assim as cooperativas de crédito, para competirem no mercado de serviços financeiros, sofrem uma pressão maior para comprovar a sua transparência, em comparação com outras instituições bancárias (MATHUVA; MBOYA; MCFIE, 2017).

A motivação para uma maior pressão se deve ao fato de as cooperativas serem uma organização coletiva, e isso pode levar a diversos problemas relacionados à assimetria de informação entre os membros (OSTERBERG; NILSSON, 2009). Além disso, pode haver dificuldade no controle devido a questões como tamanho da cooperativa, complexidade do negócio e falta de conhecimento por parte dos associados, ou até mesmo devido à grande heterogeneidade dos membros que a compõem (CECHIN et al., 2013).

Devido a tal problemática, é necessário que as cooperativas de crédito busquem ferramentas que possam elevar a qualidade da informação e diminuir a pressão externa. Neste contexto o provimento de informações seguras ao processo decisório e, a comunicação aos acionistas do alcance da eficácia empresarial são elementos que fazem da Controladoria um órgão essencial à minimização da assimetria informacional (CAVALCANTE et al., 2012). Assim, a controladoria tem um papel fundamental nas instituições, principalmente nas financeiras, pois há a necessidade de controle e mensuração contínua de seus resultados com o intuito de obter um valor empresarial consolidado (LUZ, 2014).

Luz (2014) afirma que a controladoria tem o intuito de garantir um sistema de informações que contribui na tomada de decisões da organização, o método consiste no processamento e análise de informações gerenciais, que serão preparadas e distribuídas dentro da entidade. Ainda segundo o autor, a função essencial da

controladoria é facilitar o caminho para a otimização dos resultados econômicos, disponibilizando informações oportunas aos gestores. “O essencial, quando se pensa em controladoria, é que exista uma área na organização que tenha por objetivo o planejamento e o controle de um sistema de informações que possibilite a mensuração adequada e a produção e distribuição de informações que sirvam de subsídio ao processo decisório” (LUZ, 2014, p. 26).

Dimaggio e Powell (1991) indicam que dentre os métodos que influenciam as funções da controladoria em sua aplicação, encontra-se os mecanismos isomórficos. O Isomorfismo é um processo de restrição que força uma unidade em uma população a ser parecida com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (BOSE et al., 2017). Isomorfismo coercitivo, mimético e normativo podem ser aplicados nas empresas de forma conjunta ou isoladamente, possuindo influência nas funções da controladoria (BEUREN *et al.*, 2010), e ainda assim, cada um destes mecanismos podem estar presentes em conjunto ou isoladamente dentro das organizações nas práticas e funções de controladoria.

Empresas em ambientes, atividades e desafios semelhantes tendem a favorecer a existência de isomorfismo. As cooperativas de crédito seguem uma legislação específica e por assim se assemelharem, por meio deste estudo, pretende-se responder a seguinte questão: Quais os fatores isomórficos contribuem para melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito? Visando responder à questão, o objetivo desta pesquisa é identificar os fatores isomórficos que contribuem para melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito.

Visto a expressividade que as cooperativas de crédito abrangem no município, o estudo é aplicado na cidade de Chapecó, onde há 8 instituições cooperadas instaladas em diversas agências pela cidade. Como exemplo de uma das cooperativas, pode ser citada a Sicredi, que abriu sua primeira agência em Chapecó em 2005 e hoje conta com 6 agências, que atendem a mais de 20 mil associados locais (CHAGAS, 2020).

Diante dos problemas elencados sobre a assimetria de informações e a pressão externa exercida sobre as cooperativas de crédito citadas por Mathuva, Mboya e Mcfie (2017) e a contribuição que o setor de controladoria pode oferecer a estas instituições, este estudo se justifica pelo fato de explorar os métodos utilizados dentro da controladoria, de modo que se entenda também o por que são utilizados. A justificativa ainda atrela-se ao fato de que estas instituições enfrentam constantes desafios e necessitam de um método de controladoria em que, permita-se ampliar o controle e a utilização de análises gerenciais contínuas e que aumente a confiança do público externo em seus métodos.

A controladoria juntamente com os demais órgãos das organizações, tem o dever de assessorar os gestores no alcance da eficácia empresarial, tendo em vista a continuidade da instituição, visto que a globalização deu espaço a um ambiente cada vez mais competitivo e complexo, sendo assim é necessário que as instituições reforcem cada vez mais processos e estruturas que garantam o controle e eficiência dos recursos para garantirem sua continuidade. Uma controladoria eficaz, proporciona um ambiente onde é possível analisar o grau de efeito dos controles contábeis e operacionais, averiguando aspectos legais e seus riscos, podendo indicar melhorias nas políticas e procedimentos da instituição, influenciando também na tomada de decisões do sistema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cooperativas de crédito**

Britto, Mazzarino e Barden (2016) relatam que o movimento cooperativista surgiu em 1844, oriundo da busca de resultados econômicos e sociais, a fim de diminuir os efeitos negativos de uma economia socialmente excludente. Figueiredo e Franco (2018) comentam que baseados em um conjunto de princípios cooperativos,

as cooperativas destacam-se como promotoras da igualdade, do desenvolvimento comunitário e do bem-estar dos seus membros.

Em face de um sistema financeiro competitivo e de um mercado financeiro cada dia mais oneroso e restritivo, as cooperativas de crédito despontam como uma alternativa para oferecer vantagens aos cooperados, diante do competitivo sistema financeiro (Araújo; Silva, 2011). Esse ramo é um dos mais dinâmicos do cooperativismo, sendo formado por instituições financeiras sob a forma de cooperativas, as quais têm como propósito a prestação de serviços financeiros aos associados, segundo o Banco Central do Brasil - BACEN (2008).

Reis e Fontes (2017) explicam que cooperativas de crédito se referem às instituições financeiras cujo principal objetivo é a prestação de serviços bancários e intermediação financeira, procurando gerar benefícios aos seus associados através da oferta de serviços mais em conta e taxas de juros mais acessíveis.

Bressan, Souza e Bressan (2017) afirmam que o cooperativismo de crédito já é consolidado no mercado internacional e aqui no Brasil vem aumentando de forma considerável. O motivo para isso pode ser por questões relacionadas a rentabilidade dos investimentos, juros dos empréstimos, pacotes tarifários e preços dos produtos, e que as cooperativas são conhecidas por possuírem custos menores quando comparadas com os bancos (MEINEN, 2016).

Em muitos países do mundo, as Instituições Financeiras Cooperativas figuram entre as principais instituições financeiras do país. No Brasil, as cerca de 1.100 cooperativas existentes, administram ativos em torno mais de R\$ 200 bilhões, oriundos de 7,5 milhões de associados. Somadas, as cooperativas ocupam a 6ª posição entre as maiores instituições financeiras do país. No Brasil as cooperativas financeiras são equiparadas às instituições financeiras (BRASIL, 1964) e seu funcionamento é autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. Conforme o Portal de Cooperativismo Financeiro, ao se unirem em centrais e confederações, as

cooperativas obtêm ganhos de escala e de complementaridade, o que melhora a viabilidade econômica delas.

Clark, Mare e Radić (2018) enfatizam que os bancos cooperativos possuem um modelo de negócios específico, isso porque seus clientes são, ao mesmo tempo, membros dessas cooperativas de crédito. A importância social das cooperativas de crédito fica mais evidente no que é destacado no estudo de Kozłowski (2016). O autor ressalta que a situação financeira das cooperativas de crédito é algo vital tanto para as famílias, os agricultores, como também, para as microempresas, isso porque eles são significativos e, muitas vezes, grandes provedores de serviços financeiros em áreas rurais e pequenas cidades.

Em Chapecó – SC Menezes e Lajus (2015) por meio de um estudo de caso, além da importância social e estímulo ao desenvolvimento econômico da cidade, ainda puderam evidenciar a importância do sistema cooperativo quanto as linhas de crédito que são criadas a partir das necessidades dos próprios cooperados, visando atender as suas demandas no que se refere à disponibilidade de recursos financeiros. Também destacaram como importante a prática de oferta de taxas mais baixas que as do mercado possibilitada pelo baixo custo da gestão, a pulverização da concessão de empréstimos e a baixa inadimplência em comparação com o sistema bancário.

Por possuir uma economia fortemente baseada na produção agrícola (CHAGAS, 2020), ainda denota-se a importância de tais instituições para o fomento da atividade rural familiar. Fossá et al., (2018) através de um estudo de caso na cooperativa de crédito Cresol de Chapecó aponta que existe um forte reconhecimento por parte dos trabalhadores da Cresol Chapecó de que o agricultor familiar é o protagonista da cooperativa, além do que existe entendimento sobre diferenciação dos serviços prestados pela Cresol Chapecó em relação às demais instituições dos sistemas bancários.

## 2.2 Controladoria e suas funções

A dinâmica do ambiente organizacional tanto quanto a inconsistência de mercado e o desenvolvimento dos negócios, fazem com que as empresas, constantemente, se adaptem ao modo como tomam as decisões, tornando imprescindível a confiabilidade das informações obtidas e análises efetuadas relacionadas à organização (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018). A controladoria é um departamento que tem suas atividades influenciadas conforme as características da empresa em questão. Suas funções dentro da entidade, variam conforme o tamanho da mesma, a forma constitutiva, o ramo de atuação e de diversos fatores que possam influenciar na sua aplicação (SCHMIDT *et al.*, 2009).

A controladoria é um conjunto de conhecimentos que abrangem os sistemas gerenciais, que possibilitam o exercício de controle presente nas organizações, constituindo bases teóricas e conceituais que permitem prover o processo de gestão com informações (MELO; NICOLAU, 2017). Gonçalves, Santos e Lavarda (2016) mostraram que na maioria das organizações, a controladoria, ou a unidade que exerce tais funções, é a coordenadora do estabelecimento de objetivos para o planejamento, elaboração, execução e controle orçamentário, indicação de medidas corretivas e avaliação de desempenho.

Nas instituições financeiras as funções da Controladoria, enquanto unidade organizacional são passíveis de enquadramento no elenco das funções clássicas da unidade de Controladoria presente nas demais empresas. Cabe ressaltar que, no caso das instituições financeiras, dá-se ênfase ao estudo e acompanhamento da relação risco retorno-capital investido, devido às peculiaridades do contexto operacional desse tipo de organização (LIMA *et al.*, 2011).

Dentre as principais atribuições da Controladoria em instituições financeiras, pode-se citar planejamento orçamentário, a avaliação de desempenho, o controle e a mensuração de riscos aos quais a entidade está exposta e o gerenciamento de informações (SANTOS, 2005). De acordo com Rosa (2016), em instituições financeiras,



uma das principais funções desempenhadas pela Controladoria é a função de *compliance*. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer com que a entidade obedeça aos regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

Nunes e Sellitto (2016) destacam que devido às pressões competitivas nas empresas, vem sendo fundamental que as organizações designem formas de controle estáveis e eficientes no processo de gestão, para que assim, tenham estabilidade no seu processo organizacional e se destaquem em meio a competitividade.

A gestão de riscos passou a representar um dos principais focos de gerenciamento nas entidades modernas. Estruturar, implementar e manter sistemas eficazes de controles internos tornou-se um fator fundamental para o sucesso de qualquer instituição financeira, objetivando a identificação e o gerenciamento dos riscos operacionais, e da adequação das políticas e procedimentos internos que atendam às regulamentações internas e externas (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

## **2.3 Teoria institucional e o isomorfismo**

DiMaggio e Powell (1983), estudaram a homogeneidade em vez das diferenças entre as organizações. Antes de tal estudo, as organizações eram vistas como diferentes em termos de estrutura e comportamento, porém a grande contribuição dos autores está na afirmação que a motivação para a burocratização e para mudanças organizacionais decorre menos de objetivos econômicos e mais em razão de outros processos que tornam as organizações mais semelhantes, sem necessariamente torná-las mais eficientes, mas com motivação de se obter legitimação.

Suchman (1995, p. 574) acabou cunhando a definição mais amplamente aceita de legitimidade organizacional, tanto internacionalmente, quanto nacionalmente: “legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma

entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

A literatura institucional utiliza o conceito de isomorfismo para explicar a forma como as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O que leva as organizações a assumirem esta postura isomórfica em relação às organizações líderes no seu ambiente específico é o fato delas buscarem uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias criadas por elas próprias, e assim buscam desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações a fim de facilitar as suas relações interorganizacionais, favorecendo o seu funcionamento a partir da utilização de regras socialmente aceitas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Mathuva, Mboya e McFie (2017) defendem uma conexão direta entre a teoria institucional e a legitimidade organizacional, de modo que, dessa forma, pode-se inferir que as cooperativas de crédito adotam práticas de governança cooperativa através de processos isomórficos também como uma forma de obter legitimidade.

Seguindo Meyer (1979) e Fennell (1980), DiMaggio e Powell (1983) argumentam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Hannan e Freeman (1977) tratam do isomorfismo competitivo assumindo um sistema de racionalidade que enfatiza o mercado de competição e a mudança de nicho, entre outras. Esta visão sugere que isto é mais apropriado para aqueles campos onde existe competição livre e aberta.

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos através do qual a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercivo; 2) isomorfismo mimético; e, 3) isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo é resultado tanto de pressões formais quanto de informais, exercidas sobre a organização por outras organizações das quais ela depende (DIMAGGIO; POWELL, 1991). DiMaggio e Powell também ressaltam que o

isomorfismo coercitivo não pode ser analisado apenas com as imposições diretas e explícitas de modelos organizacionais à organização dependente, e que o isomorfismo coercitivo pode ser mais sutil e menos explícito. Nessa dependência de organizações, inclui-se o poder do Estado que impõe regras, por meio de regulamentos e leis, ou, então, o próprio reflexo dessas gera uma pressão na organização.

Beuren et al. (2010), afirmam que também se enquadram neste mecanismo as pressões culturais da sociedade em que a organização está inserida. Em algumas situações, a mudança organizacional está relacionada às imposições legais, que obrigam a organização a adotar uma nova tecnologia ou a criação de uma nova função na empresa para o atendimento de uma obrigação prevista em Lei. Também é possível encontrar o isomorfismo coercitivo em organizações que expandem suas atividades por meio de aquisições, situação onde acontece a imposição da mudança organizacional nas empresas incorporadas.

Já o isomorfismo mimético consiste na utilização de modelos e da utilização de características baseadas em outras organizações. Tolbert e Zucker (1999) destacam que as organizações tomam suas decisões após observar o comportamento de outras empresas, onde estas atuam como pré-testes na implementação de novas práticas institucionais.

Segundo DiMaggio e Powell (1983) a incerteza pode motivar o comportamento mimético em busca de um modelo; isso resulta em vantagens quanto à economia de ações humanas, porém pode ser perigoso quanto aos resultados obtidos. Rossoni (2011) entende que o isomorfismo mimético deve ser aplicado com cautela, não apenas imitando, copiando ou importando algo, sem critérios, análise e consideração das variáveis e possíveis consequências envolvidas. Rossoni (2011) enfatiza também, que se deve considerar conhecimentos e habilidades para enfrentar e resolver tanto questões locais quanto globais. Atualmente, pela difusão de conhecimentos e seu acesso a cada dia mais ágil, é provável que as organizações e os indivíduos busquem

seguir padrões ou modelos em evidência, ou que foram bem sucedidos, numa atitude de mitificação e estereotipagem.

Assis et al. (2010) definem o isomorfismo normativo como sendo “uma demarcação de condições, métodos e práticas comuns ao exercício de uma ocupação, definidas por meio de um compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, gerando similaridade entre as organizações”.

Segundo Beuren et al. (2010), entende-se que na busca da profissionalização, onde os membros de uma classe profissional buscam normatizar seus métodos de trabalho para estabelecer uma base cognitiva e legitimar a autonomia da profissão, o desenvolvimento de isomorfismo naquela atividade profissional em um mesmo campo organizacional torna-se inevitável. Dois aspectos são fundamentais para o desenvolvimento deste mecanismo isomórfico. O primeiro é o apoio da educação formal e a regulamentação dos cursos de ensino superior. A segunda é a constituição de redes profissionais cujos associados trocam informações e conhecimentos, que culminam com a padronização das atividades nas organizações onde atuam (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Na sequência, apresenta-se de forma resumida as 3 formas de isomorfismo em Nível organizacional, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Mecanismos isomórficos

<b>Tipos de Isomorfismo</b>	<b>Nível Organizacional</b>	<b>Nível do Campo Organizacional</b>
Coercitivo	Quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam.	Quanto mais o campo depende de um recurso único, maior o grau de isomorfismo.
	Quanto maior a centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações.	Quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o grau deste mecanismo de isomorfismo.

Mimético	Quanto maior a incerteza, mais as organizações tentarão copiar modelos bem sucedidos.	Quanto menor o número de organizações modelo, mais rápido é o processo de isomorfismo.
	Quanto maior a ambiguidade das metas, maior a probabilidade de as organizações imitarem as bem sucedidas.	Quanto maior a incerteza tecnológica, maior o padrão de isomorfismo.
Normativo	Quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações.	Quanto maior o profissionalismo no campo, maior o grau de isomorfismo.

Fonte: adaptado de DiMaggio e Powell, 1991

DiMaggio e Powell (1983), afirmam que essa forma de homogeneização advém da estruturação de campos organizacionais; quando os campos organizacionais surgem, caracterizam-se pela diversidade de formas e abordagens; à medida que o campo se estabelece, há uma tendência à homogeneização. Esse processo de homogeneização da população de um campo organizacional consiste na alteração das características organizacionais de maneira a se assemelharem, de forma crescente, com o ambiente.

## 2.4 Estudos correlatos

Vários pesquisadores já abordaram de diversas formas as práticas de controladoria. Gimenez *et al.*, (2007) ilustram como uma ferramenta de análise de posicionamento estratégico, baseada na Psicologia dos Construtos Pessoais, pode auxiliar na identificação de isomorfismo estratégico, contribuindo para maior integração entre as abordagens institucionalista e cognitiva da estratégia. Os dados coletados ilustram a possibilidade de uso da ferramenta, demonstrando a utilização e a operacionalização da grade de repertório, que parece ser adequada

para evidenciar a existência de processos isomórficos no nível estratégico entre organizações. A principal contribuição do artigo reside na apresentação de uma forma sistematizada de coleta de dados sobre percepções da concorrência permitindo uma menor interferência da subjetividade do pesquisador na identificação de processos isomórficos em nível estratégico.

DiMaggio e Powell (2005) descrevem três processos de isomorfismo – coercitivo, mimético e normativo. Definem hipóteses sobre o impacto da centralização e da dependência de recursos, da ambiguidade de metas e da incerteza técnica, e da profissionalização e estruturação em mudanças isomórficas. Por fim, sugerem implicações para a teoria das organizações e para a mudança social.

Beuren *et al.*, (2010) verificaram as evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. Os resultados obtidos através da pesquisa mostram semelhanças no grau de importância atribuído às funções contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controles internos, controle de riscos, gestão da informação e controle operacional. Conclui-se que há evidências de isomorfismo na maioria das funções da controladoria das empresas familiares pesquisadas, considerando-se o grau de importância atribuído pelos respondentes às atividades distribuídas nas nove funções apontadas. As funções gerencial/estratégica, custos e contábil ocuparam as posições centrais da rede de isomorfismos denotando maior semelhança entre as empresas analisadas.

Callado e Pinho (2015) tiveram como objetivo investigar práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas que atuam no setor comercial e no setor de prestação de serviços em busca de evidências de isomorfismo mimético entre elas. A partir dos resultados apresentados pode-se identificar que, mesmo atuando em distintos setores de atividade econômica e possuindo diferentes características operacionais inerentes a seus respectivos negócios, as MPE's

analisadas apresentaram práticas de gestão de custos bastante semelhantes entre si, confirmando a presença de isomorfismo mimético, revelam particularidades acerca da aplicação da contabilidade gerencial no âmbito das MPE's.

Betaressi e Parisi (2016) objetivaram analisar as evidências do isomorfismo nas práticas de planejamento estratégico e custos nas empresas do segmento de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto. A pesquisa identificou como achado evidências do isomorfismo coercitivo, ocasionado basicamente por pressões do contrato de concessão e pela holding dessas concessionárias. Identificou, também, evidências do isomorfismo mimético, ocasionado pela similaridade de metas contratuais e rotatividade de colaboradores. Concluiu-se que existem evidências de dois tipos de isomorfismo nas práticas pesquisadas, sendo que esses não estão relacionados entre si ou são independentes.

Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017) objetivaram encontrar aspectos relacionados às práticas de Controladoria adotadas em uma cooperativa central de crédito, como os níveis de utilização e de relevância atribuídos às mesmas pelo *Controller* dessa entidade. Os resultados permitiram conhecer quais as práticas mais adotadas e aquelas não utilizadas, bem como os níveis da importância imputada a cada uma delas no âmbito da cooperativa em tela. A partir disso, restou evidenciada uma coerência entre os graus de uso e de relevância na maioria das sete práticas que o *Controller* afirmava utilizar em seu cotidiano. Contudo, houve uma discrepância no que concerne ao “planejamento tributário”, visto que esta não era utilizada pelo *Controller*, mas o mesmo a qualificou como muito importante. Ainda, concluiu-se que seis das sete práticas mais utilizadas na cooperativa pesquisada pertencem ao segundo estágio, enquanto que apenas uma pertence ao primeiro estágio. Outro achado interessante da pesquisa aponta que as práticas do terceiro e do quarto estágio não são utilizadas pelo *Controller* ou este profissional as desconhece.

Rabello *et al.* (2019) apresentam a aplicação das práticas de controladoria utilizadas em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina, bem como os níveis de importância atribuídos à elas pelos respectivos *Controllers*. Através da aplicação de questionários, evidenciaram que as práticas mais utilizadas são “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Custeio Variável” e “Custeio por Absorção”. No que tange o nível de importância das práticas de controladoria, os profissionais da área consideram mais relevantes os “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Controles internos administrativos” e “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, demonstrando haver um equilíbrio entre as práticas mais utilizadas e as práticas consideradas mais relevantes.

### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Para identificar os fatores isomórficos na adoção de melhores práticas de controladoria nas cooperativas de crédito na região oeste de Santa Catarina, o artigo classificou-se, quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva. Segundo Rampazzo (2005, p. 53), “a pesquisa descritiva, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.”

Quanto aos procedimentos, tratou-se de uma pesquisa de levantamento, onde foi elaborado questionário no sentido de identificar os fatores isomórficos sobre o uso da controladoria. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).



O questionário foi dividido em quatro estágios, agrupando os métodos de controladoria conforme suas finalidades, constituindo então o primeiro estágio os métodos relacionados à itens de análise de retorno e os custeios utilizados, o segundo está voltado à itens de análises, avaliações, controles, orçamentos e planejamentos, o terceiro resume à terceirização e métodos de custeio e o quarto estágio refere-se à gestão e análises, conforme as questões das tabelas da análise (Tabela 5, 6, 7 e 8) por estágios.

A coleta de dados realizou-se por meio de questionários, enviados por endereço eletrônico e LinkedIn para os funcionários das cooperativas de crédito da cidade de Chapecó/SC. Em Chapecó foram identificadas 8 instituições cooperadas que possuem 23 agências locais. Foram contatados 25 endereços, e 14 foram os respondentes, os quais compõem a amostra do estudo. O questionário foi formado por questões fechadas e abertas, com abordagem qualitativa e quantitativa, buscando aprofundar o conhecimento das práticas utilizadas em cada uma das instituições, sendo possível realizar uma comparação entre elas, destacando suas diferenças.

Após a conclusão da coleta de dados, realizada entre abril e maio de 2020, os mesmos foram organizados em tabelas, efetuando-se análise por meio de estatística descritiva, onde o objetivo foi identificar os fatores isomórficos na controladoria destas instituições.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados iniciará pela abordagem das características dos respondentes, para que ao fim, possa ser identificado o isomorfismo praticado na organização. Nesta primeira abordagem, conforme a Tabela 2, descrevem-se as características dos respondentes, levando em consideração suas qualificações, informações profissionais sobre seu cargo, bem como características da empresa na qual está inserido.

Tabela 2 – Perfil dos Respondentes

<b>Gênero</b>			<b>Idade</b>		
Masculino	4	28,60%	Até 25 Anos	3	21,43 %
Feminino	10	71,40%	26 a 36 Anos	9	64,29 %
<b>Total</b>	14	100%	Mais de 36	2	14,29 %
<b>Função</b>					
Coordenador de Controle e Riscos				1	7,14%
Contador Corporativo				2	14,29 %
Analista de Crédito				1	7,14%
Agente de Atendimento				3	21,43 %
Presidente				1	7,14%
Sub Gerente de Agência				1	7,14%
Financeiro				1	7,14%
Gerente				1	7,14%
Agente Controles Internos				1	7,14%
Comercial				1	7,14%
Diretoria de Operações				1	7,14%
<b>Total</b>				<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de Trabalho</b>					
Até 01 Ano				5	35,71%
De 02 a 03 Anos				4	28,57%
De 05 a 07 Anos				2	14,29%
De 12 a 15 Anos				3	21,43%

Fonte: Dados da pesquisa.

A idade predominante dos respondentes está entre 26 a 36 anos, representando 64,29%, o que se caracteriza como um grupo de pessoas jovens. Isso vem de encontro ao tempo de atuação dos respondentes na função, sendo que 35,71% tem até um ano de empresa e 28,57% entre 2 e 3 anos. Dos respondentes do universo de pesquisa, nota-se que o número de mulheres é maior que o de homens, totalizando 71,4%, divergindo do estudo de Beuren et al., (2010), onde o universo de pesquisa foi composto apenas por *controllers* e percebeu-se uma predominância de *controllers* do gênero masculino, representando 84,6% do universo da pesquisa.

Consecutivamente, no estudo de Andriotti (2016) também foi identificada uma pequena representatividade feminina, onde a quantidade de *controllers* do gênero feminino no estado do Rio Grande do Sul representava apenas 8% dos respondentes. Anteriormente, Ribeiro (2007), em seu estudo, o número de mulheres profissionais da área de controladoria em Florianópolis, Santa Catarina, representava 21,43% da amostra. O fato é que tanto para explicar os achados desta pesquisa quanto dos outros estudos citados, pode ser entendido por Abreu e Meirelles (2012) que apresentam em seus estudos que, embora as mulheres ocupem cada vez mais espaço no mercado de trabalho, ainda existem áreas de predominância masculina, e nos cargos mais elevados, em praticamente todas as áreas, elas são minoria. Nota-se que os cargos respondentes desta pesquisa (Tabela 2) não são em sua grande maioria cargos de alto escalão.

Na sequência, questionou-se os respondentes sobre sua formação acadêmica, conforme se verifica na Tabela 3.

Tabela 3 – Formação acadêmica

Graduação			Universidade/Ano		
Ciências Contábeis	4	28,60%	Unochapecó 1993 - 2008	3	21,43%
Administração	6	42,90%	Uceff 2008 - 2018	4	28,57%
Tecnólogo em Gestão	1	7,10%	Outras	7	50%
Sem Graduação	1	7,10%	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
Outros	2	14,30%			
Especializações			Universidade da Especialização/Ano		
Especialização	7	50%	Unochapecó 2010 - 2019	3	21,43%
Mestrado	1	7,10%	Uceff 2014 - 2015	2	14,29%
Sem especializações	6	42,90%	Outras 2012 - 2019	5	35,71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	Sem especializações	4	28,57%

Fonte: Dados da pesquisa

Fleury (2000) aborda que as empresas buscam no mercado, profissionais que sejam formados em sua maioria em contabilidade ou administração, que possuam conhecimentos específicos em contabilidade, finanças, tributária, custos, e gestão estratégica. Sabe-se que a competência é vista como uma forma de atingir resultados através da ação (FLEURY, 2000).

Por meio da Tabela 3, pode-se visualizar que 92,90% dos respondentes possuem graduação. Dos graduados, 42,90% cursaram Administração de empresas; 28,60% em Ciências Contábeis; 14,30% em outros cursos, 7,10% em Tecnólogo em Gestão e somente 7,10% sem graduação. Dentre os respondentes, 50% possuem especialização e 7,1% possuem mestrado. Ressalta-se que ainda há um percentual considerável (42,9%) que não cursaram especialização. Tal motivo pode ser explicado pela idade jovem dos respondentes. Outro ponto importante que pode ser um dos motivos que levam o quadro de colaboradores a não investirem em maiores graus acadêmicos, pode ser a falta de incentivo interno, favorecendo a baixa perspectiva de

crescimento profissional, mas esta não foi uma questão abordada por este estudo, cabendo aqui uma lacuna de pesquisa.

Considerando os dados obtidos na pesquisa, os profissionais que atuam nas controladorias dentro das cooperativas, não possuem especializações que seriam indicadas ao cargo para conseguir desenvolver um trabalho qualificado. O estudo de Crozatti (2003) sugere que para um bom desenvolvimento dentro da controladoria, o adequado seria que os profissionais buscassem um aprimoramento em seus conhecimentos, focado mais para a controladoria em questão. De acordo com Alberton e Beuren (2002) normalmente, para ocupar o cargo de estagiário/trainee/auxiliar/assistente, baseado em seus planejamentos e de acordo com a expansão dos negócios, as empresas fazem o recrutamento externo de estudantes de graduação ou recém formados. Ainda conforme Alberton e Beuren (2002), as empresas que contratam pessoas que não possuem a formação acadêmica em Ciências Contábeis deixam claro, desde o início do processo seletivo, a necessidade da formação em Ciências Contábeis para seguir carreira. O contratado que não é formado em Ciências Contábeis terá sua carreira limitada a auditor sênior, e não será promovido a supervisor, gerente e sócio.

A Tabela 4 exibe as características organizacionais, detalhando como é desenvolvida a controladoria dentro da Cooperativa, e qual setor fica como responsável por tais atividades.

Tabela 4 – Unidade Organizacional

<b>Unidade Organizacional de Controladoria</b>		
Sim	9	64,30%
Não	5	35,70%
Total	14	100%
<b>Setores que Exercem as Funções Referentes à Controladoria</b>		
Contabilidade	4	28,60%

Gerência Financeira	2	14,30%
Presidente, Diretor, Proprietário/Acionista Principal (ou Equivalente)	1	7,10%
Controle Interno	5	35,70%
Outros	6	42,90%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>128,60%</b>

#### **Cargo do Responsável que Exerce as Funções de Controladoria**

Controller ou Controlador	1	7,10%
Contador	1	7,10%
Gerente Financeiro	4	28,60%
Presidente, Diretor, Proprietário/Acionista Principal (ou Equivalente)	2	14,30%
Gerente Geral/Superintendente	1	7,10%
Outros	5	35,70%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### **A Quem o Responsável pelas Funções de Controladoria Está Diretamente Subordinado**

Presidência, Diretoria, Proprietário/Acionista Principal (ou Equivalente)	13	92,90%
Gerente Financeiro	1	7,10%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### **O Setor Responsável pela Controladoria Tem uma "Missão"**

Sim	2	14,30%
Não	4	28,60%
Não Sei Responder	8	57,10%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Visualizando-se a Tabela 4, percebe-se que em 64,30% das cooperativas constam uma unidade organizacional de controladoria, já as que não possuem, tem suas atividades desempenhadas através de outros setores, não sendo

necessariamente pelo setor de contabilidade. Entretanto, nota-se que independe do setor que realiza tais atividades, na maioria dos casos, estão subordinados à presidência, diretoria ou ao proprietário/acionista. De acordo com Borinelli (2006) ressalta-se que não há consenso sobre a posição da unidade organizacional de controladoria. O autor dispõe algumas possibilidades de subordinação do órgão na estrutura organizacional: à presidência / Chief Executive Officer (CEO); à presidência ou vice-presidência de finanças; à diretoria ou vice-presidência administrativa e financeira; ao Chief Finance Officer (CFO); e ao conselho de administração.

Destaca-se também que apenas 14,30% da amostra responderam que possuem uma missão dentro da controladoria; 28,60% não possuem e 57,10% não souberam responder. Dentre os respondentes, somente dois afirmam que possuem missão para controladoria sendo: “Zelar pela Continuidade, Crescimento e Sobrevivência da Organização” e “Disseminar a Cultura de *Compliance*, Capacitando e Apoiando Todas as Linhas de Defesa, Sendo Responsável por Testes e Acompanhamentos, Bem Como pela Implementação”. Para Crozatti (2003), a missão torna-se importante na execução das atividades, na medida em que a área busca obtenção dos melhores planos para o cumprimento da mesma, visando o conjunto de recursos para a realização dos eventos relativos às atividades de determinada área.

A Tabela 5 apresenta a realidade das cooperativas de crédito quanto ao nível de utilização das funções executadas pela controladoria e aplicabilidade no estágio 1.

Tabela 5 – Funções Executadas pela Controladoria e Aplicabilidade (estágio 1)

<b>Descrição</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>	<b>Não sabe se utiliza</b>
Análise de Retorno sobre o Investimento (ROI)	50%	7.10%	42.90%

Custeio Direto	35.70 %	21.40%	42.90%
Custeio Padrão	21.40 %	28.60%	50%
Custeio por Absorção	14.30 %	21.40%	64.30%
Custeio Variável	28.60 %	21.40%	50%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se por meio da Tabela 5 que em relação às respostas obtidas, onde “1” corresponde a Utiliza, “2” a Não Utiliza e “3” para Não Sei se Utiliza, a “Análise de Retorno sobre o Investimento (ROI)” é aplicado por 50% das instituições, onde 42,90% não sabem se utiliza, e apenas 7,10% não utilizam. Sendo assim, pode-se considerar como sendo a função mais utilizada pelas instituições. Neste estágio nota-se um grande número de respondentes que alegaram desconhecer a utilização destes métodos dentro da controladoria, isto ocorre devido aos cargos diversos ocupados pelos respondentes, onde em sua maioria não atuam diretamente nas funções de controladoria e por isso não possuem conhecimento aprofundado sobre os métodos utilizados.

Na Tabela 6 são apresentadas as funções executadas pela controladoria e aplicabilidade no estágio 2.

Tabela 6 – Funções Executadas pela Controladoria e Aplicabilidade (estágio 2)

<b>Descrição</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>	<b>Não sabe se utiliza</b>
Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio e margem de contribuição)	42,90 %	14,30%	42,90%
Análise do VPL (Valor presente líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)	35,70 %	14,30%	50%
Avaliação de desempenho da empresa	50%	7,10%	42,90%



(indicadores de análise de balanços)			
Controles internos administrativos	57,10 %	0%	42,90%
Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)	64,30 %	0%	35,70%
Orçamento de capital	64,30 %	0%	35,70%
Orçamento operacional	50%	7,10%	42,90%
Planejamento Tributário	28,60 %	35,70%	35,70%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6 visualiza-se as respostas referente ao questionamento das funções executadas pela controladoria no estágio 2. As funções “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)” e “Orçamento de capital” são as mais utilizadas por 65,30% das instituições respondentes, enquanto 35,70% não sabe se utiliza. A menor média de utilização, citada por 28,6% dos respondentes refere-se ao planejamento tributário. Cabe ressaltar que dentre os respondentes, há um percentual significativo de cada uma das funções citadas, em que os respondentes desconhecem que as mesmas são utilizadas por suas Instituições de trabalho.

Ao relacionar os resultados da Tabela 5 e 6 com o estudo de Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017), onde demonstra que as práticas mais utilizadas no âmbito da cooperativa são a “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)”, a “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)” e a “Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)”. É possível verificar que os achados dessa pesquisa divergem do exposto por Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017), onde foi evidenciado que são utilizadas em menor grau as práticas relacionadas com “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”.

Na Tabela 7 são apresentadas as funções executadas pela controladoria e aplicabilidade no estágio 3.

Tabela 7 – Funções Executadas pela Controladoria e Aplicabilidade (estágio 3)

<b>Descrição</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>	<b>Não sabe se utiliza</b>
Análise da terceirização (outsourcing)	0	50%	50%
Custeio ABC	7,10%	28,60%	64,30%
Custeio Kaizen	0	35,70%	64,30%
Custeio Meta	0	42,90%	57,10%
Custeio TDABC	0	35,70%	64,30%
Custeio UEP	0	35,70%	64,30%
Open Book Accounting (OBA)	0	35,70%	64,30%

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da Tabela 7, visualiza-se as funções de controladoria pertencentes ao estágio 3. Nota-se que apenas 7,10% utilizam o “Custeio ABC”, sendo o restante dos métodos como não utiliza ou não sabe se utiliza. Reforçando que os respondentes que ocupam baixos cargos desconhecem os métodos utilizados pelas instituições.

Os dados coletados referentes à utilização dos custeios nas cooperativas, estão de acordo com Dalchiavon et al. (2017), onde constatou-se que as práticas de “Custeio Direto”, “Custeio padrão”, “Custeio por absorção”, “Custeio variável”, “Custeio ABC”, “Custeio Kaizen”, “Custeio Meta”, “Custeio TDABC” e “Custeio UEP” não são utilizadas nas instituições.

Na Tabela 8 são apresentadas as funções executadas pela controladoria e aplicabilidade no estágio 4.

Tabela 8 – Funções Executadas pela Controladoria e Aplicabilidade (estágio 4)

<b>Descrição</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>	<b>Não sabe se utiliza</b>
Análise da Cadeia de valor	21,40 %	28,60%	50%
Balanced Scorecard (BCS)	14,30 %	21,40%	64,30%
Gestão Baseada em Valor (VBM)	14,30 %	28,60%	57,10%
Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)	0,00%	42,90%	57,10%
Indicadores de Chave de Desempenho (KPI)	21,40 %	28,60%	50,00%
Sistema de Gestão Econômica (GECON)	14,30 %	28,60%	57,10%
Teoria das Restrições (TOC)	7,10%	35,70%	57,10%
Valor Econômico Agregado (EVA)	21,40 %	35,70%	42,90%

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da Tabela 8, verifica-se um baixo grau de utilização das Funções do estágio 4, sendo os mais utilizados: Análise da cadeia de valor; indicadores de chave de desempenho (KPI) e valor econômico agregado com 21,4%.

Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017), também concluiu em sua pesquisa, que algumas das práticas citadas no questionário eram desconhecidas: “Open Book Accounting (OBA)”, “Análise da cadeia de valor”, “Gestão Baseada em Valor (VBM)”, “Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)”, “Indicadores chave de desempenho (KPI)”, “Sistema de Gestão Econômica (GECON)”, “Teoria das Restrições (TOC)” e “Valor Econômico Agregado (EVA)”.

Para todas as questões abordadas em cada um dos estágios, o respondente elencou o motivo pelo qual fazia uso de tal prática, para que assim fosse possível

identificar se havia algum tipo de isomorfismo ou não. Giassi (2020) aponta que a regulação e o ambiente institucional aliado a efeitos exógenos do setor financeiro favorecem o surgimento do isomorfismo coercitivo, o qual, subliminarmente, as instituições acabam se moldando para ter legitimação. Porém, sua pesquisa levou em conta apenas a interpretação dos dados financeiros e não a observação dos gestores das organizações.

Para compreender o isomorfismo das práticas de controladoria nas cooperativas de crédito, a Tabela 9, evidencia os resultados de acordo com as respostas obtidas dos colaboradores de tais instituições.

Tabela 9 – Por que as práticas são utilizadas.

<b>Por que as práticas são utilizadas?</b>	<b>Estágio 1</b>	<b>Estágio 2</b>	<b>Estágio 3</b>	<b>Estágio 4</b>
É obrigatório por lei	21,40%	21,40%	7,10%	14,30%
Normas internas que buscam uma boa imagem perante o mercado;	50%	57,10%	57,10%	50,00%
Normas internas, porém busca acompanhar o que todas as cooperativas estão fazendo.	28,60%	21,40%	35,70%	35,70%

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa apresentou que nos quatro estágios pesquisados sobre as práticas de controladoria, a predominância para execução das funções são as “Normas internas que buscam uma boa imagem perante o mercado”, correspondendo assim ao isomorfismo normativo. O segundo motivo mais utilizado são as “Normas internas, porém busca acompanhar o que todas as cooperativas estão fazendo” correspondendo ao isomorfismo mimético e por último o motivo menos elencado foi o que “É obrigatório por lei”, que corresponde ao isomorfismo coercitivo.

Os achados da pesquisa vão de encontro com a pesquisa de Jansen, Maehler e Wegner (2018) que aponta que nas cooperativas de crédito a busca pelo aumento de participação dos associados tem ligação com a busca por legitimidade, tanto frente ao

mercado, quando aos associados e ao BACEN, de maneira que isso induz o isomorfismo normativo por meio das boas práticas de governança.

Dessa forma, o isomorfismo normativo surge devido ao alto grau de socialização entre organizações existentes no mesmo ambiente, onde a adoção de novas práticas é influenciada por pressões normativas decorrentes de vários constituintes do campo social da organização e as redes de relacionamento (BOSE et al., 2017).

Khan et al., (2018) atribui ao isomorfismo normativo as práticas socialmente responsáveis das organizações. Entende-se que a pressão exercida pela comunidade dentro da qual uma empresa está operando não pode ser ignorada, pois é uma importante fonte de legitimidade social para a empresa (BOSE et al., 2017). As organizações que reagem positivamente às pressões da comunidade podem criar uma imagem positiva, o que, por sua vez, beneficiará a sua competitividade (CHIN et al., 2015).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo teve como objetivo identificar os fatores isomórficos que contribuem para melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito da cidade de Chapecó-SC. A pesquisa foi realizada com quatorze funcionários das cooperativas da cidade pesquisada, direcionado a cargos de gestão, com funções diversificadas.

O questionário foi ordenado em quatro estágios relacionando os métodos utilizados pela controladoria, onde o primeiro era direcionado às funções executadas pela controladoria e aplicabilidade em relação à itens de análise de retorno e os custos utilizados, onde conclui-se que o método mais utilizado pelas cooperativas é a "Análise de Retorno sobre o Investimento (ROI)" a qual é aplicada por 50% das instituições. Destacou-se também como método muito utilizado o "Custeio Direto" aplicado por 35,70% das instituições.

O segundo estágio está voltado à itens de análises, avaliações, controles, orçamentos e planejamentos, onde evidenciou-se que o método mais utilizado são os “Controles Internos para Proteção de Ativos (Controle Patrimonial)” e “Orçamento de Capital”. O terceiro estágio resume à terceirização e métodos de custeio, onde nota-se que apenas uma cooperativa pesquisada utiliza o “Custeio ABC”, sendo o restante dos métodos de custeios como não utiliza ou não sabe se utiliza. Já o quarto estágio refere-se à Gestão e análises, onde verificou-se como sendo os mais utilizados a “Análise da Cadeia de Valor” “Indicadores de Chave de Desempenho (KPI)” e “Valor Econômico Agregado” com 21,4%.

Esta pesquisa analisou os métodos utilizados por cada cooperativa e a forma como são aplicados dentro da controladoria. Comparando os resultados obtidos com outros estudos, nota-se que há resultados aproximados ao estudo apresentado por Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017) e Brito e Souza (2018), principalmente sobre a importância da utilização da “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)”, “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)” e da “Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)” na maioria das instituições. Já referente ao método de “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional” os resultados obtidos nessa pesquisa, onde destaca a utilização destes métodos nas cooperativas, está de acordo apenas com o estudo realizado por Brito e Souza (2018) onde é apresentada a utilização destas práticas no desenvolvimento da instituição.

Por fim, questionou-se os respondentes sobre o motivo para que seja realizado determinado método dentro da instituição, possuindo três opções, sendo elas “É obrigatório por lei”, “Normas internas que buscam uma boa imagem perante o mercado” e “Normas internas, porém busca acompanhar o que todas as cooperativas estão fazendo”, correspondendo respectivamente ao isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético. Sendo assim, identificou-se os fatores isomórficos que contribuem para melhores práticas de controladoria em

cooperativas da cidade de Chapecó-SC. Analisando os resultados dos quatro estágios, nota-se que a maioria das cooperativas utilizam os métodos porque são normas internas da empresa que buscam uma boa imagem perante o mercado. Comparando este ponto com os estudos relacionados nesta pesquisa, pode-se afirmar que o isomorfismo que mais contribui, é o isomorfismo normativo, seguido pelo isomorfismo mimético e como menos utilizado o isomorfismo coercitivo.

Conclui-se que as cooperativas buscam determinar as melhores condições, métodos e práticas, juntando os conhecimentos de seus colaboradores para definir os melhores métodos para executar a controladoria, e assim criar normas e procedimentos internos a serem seguidos. Os achados que indicam a predominância dos respondentes que atrelam as práticas de controladoria ao isomorfismo normativo, induz a um *insight* importante para as cooperativas de crédito. Para utilizar o isomorfismo normativo, é fundamental ter apoio educacional formal e cursos de ensino superior, assim como redes profissionais para obter a troca de informações e conhecimentos objetivando padronizar as atividades institucionais, assim o investimento em formação acadêmica continuada, assim como manter os colaboradores profissionalmente atualizados pode ser um grande diferencial para uma cooperativa que busca credibilidade externa.

Quanto às limitações da pesquisa, estas se referem principalmente ao fato de ser uma pesquisa de levantamento, onde foi realizada uma coleta de dados direcionada a todos os funcionários das cooperativas em cargos de gestão, e não especificamente a profissionais de controladoria. As conclusões estão restritas à realidade das cooperativas da região, sendo assim, não é possível generalizar os resultados definidos. Ainda, em virtude de não ter sido encontrados estudos com o mesmo embasamento aplicado em instituições financeiras, provavelmente parte das práticas de isomorfismo relacionadas na literatura e suas formas de identificação, não são aplicáveis a este tipo de empresa. Com isso, a comparação com pesquisas antecedentes foi prejudicada, por não ser aprofundada.

Como sugestão para estudos futuros sobre este tema, recomenda-se a ampliação da amostra, de modo que este estudo possa ser continuado em instituições financeiras de outras regiões, ou até mesmo em suas centrais, onde há a concentração da controladoria, podendo assim direcionar a pesquisa aos *controllers*. É de suma importância verificar se os métodos utilizados estão de acordo com o resultado que se espera para tal segmento de serviço. Sobre a formação acadêmica dos colaboradores do setor de controladoria ou do próprio *controller*, seria interessante, em uma próxima pesquisa, abordar se a instituição tem algum tipo de incentivo à formação continuada. Outra sugestão seria uma pesquisa relacionada à questão do gênero nas cooperativas de crédito, para tentar identificar se existe desigualdade de gênero quanto a ocupação do cargo de *controller* e/ou os cargos de gerência e se isso influencia nas práticas que direcionam ao isomorfismo.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. de L. Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). **IPEA**, 2012.

ALBERTON, L.; BEUREN, I.M. A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, 2002.

ANDRIOTTI, J. N. Competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do controller. **III Congresso de Controladoria e Finanças**, São Leopoldo, p. 248-267, 2016.

ARAUJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 117-126, 2011.

ASSIS, L. B.; ANDRADE, J. O.; CARVALHO, A. N.; TANURE, B.; CARRIERI, A.; O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 95-107, 2010.



BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativa de Crédito**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 08 jan. 2020.

BETARESSI, V.; PARISI, C. Evidências do isomorfismo nas práticas de controladoria de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto. **XXIII Congresso Brasileiro de Custos**, 2016.

BEUREN, I.M.; NASCIMENTO, S. do; FACHINI, G.J. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 35-62, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n13p35>.

BITTENCOURT, Wanderson Rocha et al . Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 21, n. spe, p. 22-40, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150349>.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Doi:10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637.

BOSE, S.; KHAN, H.Z.; RASHID, A.; ISLAM, S. What drives green banking disclosure? An institutional and corporate governance perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, pp. 1-27, 2017. doi: 10.1007/s10490-017-9528-x

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm). Acesso em: 20 dez. 2019.

BRESSAN, V. G. F.; SOUZA, D. C. de; BRESSAN, A. A. Income smoothing: um estudo das cooperativas de crédito do setor de saúde. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 66, p. 627- 643, out./dez. 2017.

BRITO, C.S.S.; SOUZA, A.R.L. de. **Práticas de Controladoria Utilizadas em uma Instituição Financeira Cooperativa de Médio Porte**. Lume Repositório Digital UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

BRITTO, J. C.; MAZZARINO, J. M.; BARDEN, J. E. A concepção da estratégia da Cooperativa Vinícola Garibaldi a partir de valores organizacionais e princípios cooperativos. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 23, n. 1, p. 45-69, 2016.

CALLADO, A. A. C.; PINHO, M. A. B. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2014.

CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.

CECHIN, A.; BIJMAN, S.; PASCUCI, S.; ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. Drivers of pro-active members participation in agricultural cooperatives: evidence from Brazil. **Annals of Public and Cooperative Economics**, vol. 84(4), p. 443-468, 2013.

CHAGAS, P. Chapecó 103 anos: Cooperativismo de crédito impulsiona a economia local. **Lages Hoje**, 2020. Disponível em: <http://lageshoje.com.br/chapeco-103-anos-cooperativismo-de-credito-impulsiona-a-economia-local/>. Acesso em: 18 jan. 2021.

CHIN, T.A.; TAT, H.H.; SULAIMAN, Z. Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. **Procedia Cirp**, Vol. 26, pp. 695-699, 2015.

CLARK, E.; MARE, D. S.; RADIĆ, N. Cooperative banks: what do we know about competition and risk preferences? **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 52, p. 90-101, January 2018.

CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, v. 3, n. 5, 2003.

DALCHIAVON, A.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 4, n. 8, p. 13-32, 2017. Doi: <http://dx.doi.org/10.5902/2359043226163>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited**: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, 2005.

FENNELL, M. L. The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. **Administrative science quarterly**, v. 25, n. 3, p. 485-510, 1980.

FIGUEIREDO, V.; FRANCO, M. Factors influencing cooperator satisfaction: a study applied to wine cooperatives in Portugal. **Journal of Cleaner Production**, v. 191, p. 15-25, 2018.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOSSÁ, J. L.; MATTEI, L. F.; COMERLATTO, D.; BADALOTTI, R. M. Percepções de trabalhadores da cooperativa de crédito rural Cresol Chapecó: um estudo de caso sobre o PRONAF. **Desenvolvimento Rural Interdisciplinar**, Porto Alegre, v.1, n.1, maio-novembro, 2018.

GIASSI, Davi Gonçalves. **Ambiente Regulatório de Cooperativas de Crédito: uma análise do risco operacional**, 2020, 129f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Programa de PósGraduação em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, 2020.

GIMENEZ, F.A.P.; JÚNIOR, P.H; GRAVE, P.S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, 2007.

GONÇALVES, M.; SANTOS, C. A. D.; LAVARDA, C. E. F. (2016). Estudo dos Aspectos Procedimentais da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria na Gestão das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, 18 (65), 2016.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, 1977.

JANSEN, A., MAEHLER, A., WEGNER, D.. Governança Cooperativa e o Dilema de Legitimidade: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**. 17, sep. 2018.

KHAN, M.; LOCKHART, J.C.; BATHURST, R.J. Institutional impacts on corporate social responsibility: a comparative analysis of New Zealand and Pakistan. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, Vol. 3 No. 1, p. 4, 2018.

KOZLOWSKI, L. Cooperative banks, the internet and market discipline. **Journal of Cooperative Organization and Management**, v. 4, n. 2, p. 76-84, December 2016.

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da Controladoria e suas Funções: Estudo de Caso em uma Organização da Construção Civil. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2018.

LIMA, F. B.; et al. A controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil SA. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 43-72, 2011.

LUZ, E. E. da. **Controladoria Corporativa**. 2 ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MACHADO, C.L. da S.; DA FONSECA, V.S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII Encontro Anual da Anpad (1993, Salvador). **Anais... Salvador: ANPAD**, v. 8, 1993.

MACHADO, L. R. **Cooperativas oferecem melhores taxas de juros no crédito consignado**. Globo.com Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/especial-publicitario/sicoob/noticia/2016/01/cooperativas-oferecem-melhores-taxas-de-juros-no-credito-consignado.html>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

MATHUVA, D.; MBOYA, J.; MCFIE, J. Achieving legitimacy through co-operative governance and social and environmental disclosure by credit unions in a developing country. **Journal of Applied Accounting Research**, 18(2), 162-184, 2017.

MEINEN, Ê. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. 1. ed. Brasília: Confedbrás, 2016.

MELO, H. A.; NICOLAU, A. M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: O Uso do Planejamento Estratégico para Tomada de Decisão no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2017.

MENEZES, C. M.; LAJUS, M. L. de S. Cooperativismo de Crédito e Desenvolvimento. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 294-313, 2015.

MEYER, J. W. **The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance**. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report, 1979.

NUNES, A. A. B.; SELLITTO, M. A. A Controladoria como Suporte à Estratégia da Empresa: Estudo Multicaso em Empresas de Transporte. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 1, p. 135-164, 2016.

OSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, 25(2), p. 181-197, 2009.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, 1993. DOI: 10.1080/07421222.1993.11518001

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativismo**. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 08 jan. 2020.

RABELLO, T.; ZANIN, A.; TRES, N.; MOTERLE, S. Práticas De Controladoria Adotadas Em Cooperativas De Crédito. **IV SIMPCONT**, 2019.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3.ed. São Paulo: Loyola, 137p., 2005.

REIS, B. dos S.; FONTES, E. A. Análise da eficiência sócio financeira de uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 4, n. 8, p. 33-46, jul./dez. 2017.

RIBEIRO, L. M. S.; et al. **Competências, habilidades e atitudes do profissional controller nas empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2007.

ROSA, Talisse Silva. **Atuação da área de controladoria em um sistema financeiro de crédito cooperativo**: um estudo no Sicredi. Porto Alegre, 2016.

ROSSONI, E.P.; FILHO, F. de S.P. Riscos Do Isomorfismo Mimético, A Consciência Crítica E O Comprometimento Ético De Docentes E Pesquisadores. **Revista Científica Internacional Indexada**, v. 1, n. 18, 2011.

SANTOS, A.C. S. **Controladoria no Banco do Brasil S.A.**: uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras. Dissertação (Mestrado em Economia: Controladoria) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J.L. **Fundamentos de Controladoria**. Vol. 17, São Paulo: Atlas S.A., cap.3, 2009.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SUCHMAN, M. C. **Managing legitimacy:** Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional theory.** *Studying Organization. Theory & Method.* London, Thousand Oaks, New Delhi, 1999.

