



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Fatores Isomórficos na Adoção de Melhores Práticas de Controladoria em Cooperativas de Crédito

Izabela Casagrande Siega

Graduanda em Ciências Contábeis (UNOCHAPECO)

izabela.siega@unochapeco.edu.br

Dyeniffer Packer Eigenstuhler

Mestranda em Ciências Contábeis e Administração (UNOCHAPECO)

dyeniffer@unochapeco.edu.br

Antonio Zanin

Professor Programa Ciências Contábeis e Administração (UNOCHAPECO)

Doutor em Engenharia de Produção

zanin@unochapeco.edu.br

Resumo

As práticas de controladoria podem variar de instituição para instituição e, estas estão diretamente ligadas ao desenvolvimento das organizações de modo que favoreça a adoção de melhores controles que ajudarão os gestores na tomada de decisão. 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, levantamento e análise quantitativa e qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário e teve como alvo as Cooperativas de Crédito da Mesorregião de Chapecó-Sc. Os resultados apontaram que as funções executadas pela controladoria nas empresas pesquisadas, 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 dentro da instituição.

Palavras-chave: CONTROLADORIA; ISOMORFISMO; COOPERATIVAS DE CRÉDITO; INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.

Linha Temática: Controladoria



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1 Introdução

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.

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 Luz, 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). 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 o valor empresarial consolidado (Luz, 2014, p. 27).

O isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (Hawley, 1968). Dimaggio e Powell (1991) indicam que dentre os métodos que influenciam as funções da controladoria em sua aplicação, encontra-se os mecanismos isomórficos. 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 foi identificar os fatores isomórficos que contribuem para melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito.

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. Este estudo se justifica pelo 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. 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.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



2 Revisão de Literatura

2.1 Cooperativas de Crédito

O Banco Central do Brasil define cooperativa de crédito como uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços, tendo poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados (Banco Central do Brasil).

Segundo Araújo e Silva (2011) 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. 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).

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 (Lei 4.595/64) e seu funcionamento é autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. Ao se unirem em centrais e confederações, as cooperativas obtêm ganhos de escala e de complementaridade, o que melhora a viabilidade econômica delas (Portal de Cooperativismo Financeiro).

2.2 Controladoria – Funções

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, p. 40).

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).

A gestão de riscos passou a representar um dos principais focos de gerenciamento nas



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 – 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).

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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 deve-se 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, p.98), 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

Tipos de Isomorfismo	Nível Organizacional	Nível do Campo Organizacional
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.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 et al. (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 a 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 da análise de balanços)”, demonstrando haver um equilíbrio entre as práticas mais utilizadas e as práticas consideradas mais relevantes.

3 Procedimentos Metodológicos

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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 e 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 custos utilizados, o segundo está voltado à itens de análises, avaliações, controles, orçamentos e planejamentos, o terceiro resume à terceirização e métodos de custo e o quarto estágio refere-se à gestão e análises.

A coleta de dados realizou-se por meio de questionários, enviados por endereço eletrônico e LinkedIn para os funcionários das cooperativas de crédito da região de Chapecó/SC. Do total de 25 pessoas contatadas, ocorreu o retorno de 14 respostas, 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 Interpretação dos Resultados

O questionário foi enviado às Cooperativas de Crédito atuantes na região Oeste de Santa Catarina, sendo 9 questionários enviados via *LinkedIn* e 16 via e-mail. A amostra da pesquisa é composta por 14 respondentes do universo de 25 questionários enviados.

Nesta primeira abordagem 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, conforme se verifica na Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil dos Respondentes

Gênero			Idade		
Masculino	4	28,60%	Até 25 Anos	3	21,43%
Feminino	10	71,40%	26 a 36 Anos	9	64,29%
Total	14	100%	Mais de 36	2	14,29%
Função					
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%
Total				14	100%
Tempo de Trabalho					
Até 01 Ano				5	35,71%
De 02 a 03 Anos				4	28,57%



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



De 05 a 07 Anos	2	14,29%
De 12 a 15 Anos	3	21,43%

Fonte: Dados da pesquisa.

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. No estudo de Andriotti (2016) identificou-se que a quantidade de *controllers* do gênero feminino no estado do Rio Grande do Sul representava apenas 8% dos respondentes. Já Ribeiro (2007), em seu estudo, o número de mulheres profissionais da área de controladoria em Florianópolis, Santa Catarina, representava 21,43% da amostra.

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. Abreu e Meirelles (2012) 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.

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%	Total	14	100%
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%
Total	14	100%	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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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

Unidade Organizacional de Controladoria		
Sim	9	64,30%
Não	5	35,70%
Total	14	100%
Setores que Exercem as Funções Referentes à Controladoria		
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%
Total	18	128,60%
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%
Total	14	100%
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%
Total	14	100%
O Setor Responsável pela Controladoria Tem uma “Missão”		
Sim	2	14,30%
Não	4	28,60%
Não Sei Responder	8	57,10%
Total	14	100%

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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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)

Descrição	Utiliza	Não Utiliza	Não sabe se utiliza
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)

Descrição	Utiliza	Não Utiliza	Não sabe se utiliza
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 (indicadores de análise de balanços)	50%	7,10%	42,90%
Controles internos administrativos	57,10%	0%	42,90%



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 64,30% 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 et al. (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 et al. (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)

Descrição	Utiliza	Não Utiliza	Não sabe se utiliza
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)

Descrição	Utiliza	Não Utiliza	Não sabe se utiliza
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%



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 et al. (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)”.

O bloco a seguir buscou compreender os motivos da utilização das práticas de controladoria, tendo como principal motivação, identificar a forma de isomorfismo, conforme se verifica na Tabela 9.

Tabela 9 – Por que as práticas são utilizadas.

Por que as práticas são utilizadas?	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
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

Foram expostos os motivos para os quais as instituições adotam tais métodos nas funções executadas pela controladoria e aplicabilidade, e através destes dados pressupõe-se o tipo de isomorfismo. A pesquisa apresentou que nos quatro estágios, 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 “É obrigatório por lei”, que corresponde ao isomorfismo mimético.

5 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo identificar os fatores isomórficos que contribuem para melhores práticas de controladoria em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina. Foi realizada a pesquisa com quatorze funcionários de diversas cooperativas da região Oeste de Santa Catarina, 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 custeios 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 “Custeiamento 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



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



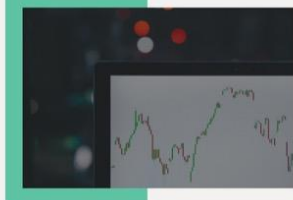
mais utilizado são os “Controles Internos para Proteção de Ativos (Controle Patrimonial)” e “Orçamento de Capital”. O terceiro estágio resume à terceirização e métodos de custeio, onde nota-se que apenas uma cooperativa pesquisada utiliza o “Custeio ABC”, sendo o restante dos métodos de custeios como 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 et al. (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 desenvolvimentos 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 de crédito da região oeste de Santa Catarina. 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. Por isso, 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.

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.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Como sugestão para estudos futuros sobre este tema, recomenda-se aplicar 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.

Referências

- Abreu, M. A. A., & Meirelles, R. de L. (2012). 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 - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro.
- Alberton, L., & Beuren, I. M. (2002). A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2).
- Andriotti, Jéssica & Carraro, Wendy. (2016). Competências necessárias e indispensáveis na formação profissional do controller. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Araújo, Elisson Alberto & Silva, Wendel. (2011). Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiro. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 9, n. 1.
- Assis, Lilian Bambirra, Andrade, Juliana Oliveira, Carvalho Neto, Antônio, Tanure, Betânia, & Carrieri, Alexandre. (2010). O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 95-107.
- Banco Central do Brasil. (2020). Cooperativa de Crédito. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>>. Acesso em: 08 jan. 2020.
- Betaressi, V., Parisi, C. (2016). Evidências do Isomorfismo nas práticas de Controladoria de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto. *XXIII Congresso Brasileiro de Custos*.
- Beuren, I., Fachini, G., & Nascimento, S. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(13), 35-62. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n13p35>.
- Borinelli, M. L. (2006). Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637.
- Brito, C. S. S., de Souza, A.R.L. (2018). Práticas de controladoria utilizadas em uma instituição financeira cooperativa de médio porte. *Lume Repositório Digital UFRGS*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Callado, A. A. C., & de Pinho, M. A. B. (2014). Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. *Contabilidade Vista & Revista*, 25(2).
- Crozatti, J. (2003). Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. *Contexto*, 3(5).
- Dalchiavon, A.; Wernke, R.; Zanin, A. (2017). Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: estudo de caso. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S.l.], v. 4, n. 8, p. 13-32, jan. 2018. ISSN 2359-0432. Doi: <http://dx.doi.org/10.5902/2359043226163>.
- Dimaggio, Paul J., Powell, Walter W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press.
- Dimaggio, Paul J., Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dimaggio, Paul J., Powell, Walter W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2).
- Fennell, M. L. (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, v. 25.
- Fleury, M. T. L. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas.
- Gimenez, F.A.P.; Júnior, P.H; Grave, P.S. (2007). Isomorfismo Mimético Em Estratégia: Uma Ferramenta Para Investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, v.8, n.4.
- Hannan, M. T.; Freeman, J. H. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82.
- Hawley, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.
- Lima, F.B. de; Luca, M.M.M. de; et al. (2011). A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. *Revista Contabilidade Vista & Revista*.
- Luz, E. E. da. (2014). Controladoria Corporativa. 2 ed. Curitiba: Intersaberes.
- Machado, C.L.S. da; Fonseca, V.S. da. (1993). Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: *XVII Encontro Anual da Anpad* (1993, Salvador). Anais... Salvador: ANPAD, v. 8.
- Meyer, J. W. (1979). 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.
- Pinheiro, M. A. H. (2008). Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. Brasília: Banco Central do Brasil, p. 07.
- Pinsonneault, Alain, & Kraemer, Kenneth. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment, *Journal of Management Information Systems*, 10:2, 75-105, DOI: 10.1080/07421222.1993.11518001
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2020). Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/>> Acesso em: 08 jan. 2020.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



- Rabello, T.; Zanin, A.; Tres, N.; Moterle, S. (2019). Práticas De Controladoria Adotadas Em Cooperativas De Crédito. *IV SIMPCONT*.
- Rampazzo, L. (2005). Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3.ed. São Paulo: Loyola. 137p.
- Ribeiro, L. M. S. (2007). 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.
- Rosa, T.S. da. (2016). Atuação da Área de Controladoria em um Sistema Financeiro de Crédito Cooperativo: Um Estudo no Sicredi. Porto Alegre.
- Rossoni, E.P.; Filho, F. De S.P. (2011). Riscos Do Isomorfismo Mimético, A Consciência Crítica E O Comprometimento Ético De Docentes E Pesquisadores. *Revista Científica Internacional Indexada*, v. 1, n. 18.
- Santos, A.C. S. dos. (2005). 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.
- Schmidt, P.; Santos, J.L dos. (2009). Fundamentos de Controladoria. Vol. 17, São Paulo: Atlas S.A., cap.3.
- Schmidt, P.; Santos, J. L. dos. (2006). Fundamentos de Controladoria. São Paulo: Atlas.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi.