

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE (PPGC)  
MESTRADO ACADÊMICO**

**LUCAS PRÉCOMA LORENZINI**

**O GESTOR DA COOPERATIVA DE CRÉDITO E A INFLUÊNCIA DO SEU  
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA,  
ASSIMETRIA INFORMACIONAL E FOLGA ORÇAMENTÁRIA**

**CASCADEL  
2021**

**LUCAS PRÉCOMA LORENZINI**

**O GESTOR DE COOPERATIVA DE CRÉDITO E A INFLUÊNCIA DO SEU  
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA,  
ASSIMETRIA INFORMACIONAL E FOLGA ORÇAMENTÁRIA**

Dissertação Apresentada Ao Programa De Pós-Graduação Em Contabilidade (PPGC) Do Centro De Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) Da Universidade Estadual Do Oeste Do Paraná (UNIOESTE) como Requisito Parcial à Obtenção Do Grau De **Mestre Em Contabilidade.**

Área De Concentração: Controladoria.

Orientador: Prof. Dr.Leandro Augusto Toigo

**CASCVEL  
2021**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – CAMPUS CASCAVEL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM CONTABILIDADE – PPGC

Prof. Dr. Alexandre Almeida Webber  
Reitor

Prof. Dr. Gilmar Ribeiro de Mello  
Vice-Reitor

Prof. Dr. Denis Dall'Asta  
Coordenador de Mestrado em Contabilidade

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Lorenzini, Lucas Précoma

O GESTOR DA COOPERATIVA DE CRÉDITO E A INFLUÊNCIA DO SEU COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, ASSIMETRIA INFORMACIONAL E FOLGA ORÇAMENTÁRIA / Lucas Précoma Lorenzini; orientador(a), Leandro Augusto Toigo, 2021.

89 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2021.

1. Ciclo Adaptativo. 2. Análise Multivariada da Variância (MANOVA). 3. Cooperativa de Crédito. 4. Estratégia. I. Toigo, Leandro Augusto. II. Título.

**LUCAS PRECOMA LORENZINI**

**O GESTOR DE COOPERATIVA DE CRÉDITO E A INFLUÊNCIA DO SEU  
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA,  
ASSIMETRIA INFORMACIONAL E FOLGA ORÇAMENTÁRIA.**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual do Oeste do Paraná/Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Programa de Pós-graduação Mestrado em Contabilidade – PPGC, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

---

Orientador Leandro Augusto Toigo, Dr.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (UNIOESTE)

---

Ivano Ribeiro Dr.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Cascavel (UNIOESTE)

---

Givanildo Silva Dr.

Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ

Lorenzini. L. P. (2021). *O gestor de cooperativa de crédito e a influência do seu comportamento estratégico na participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa de crédito, com participação orçamentária, assimetria da informação e folga orçamentária. Cabe destacar que é vasto o conhecimento das relações das variáveis orçamentárias, principalmente no que tange participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária, no entanto, a influência do comportamento estratégico do indivíduo nessas variáveis é um campo a ser explorado. Se destaca também que o cooperativismo se mostra um terreno fértil para pesquisas, as cooperativas de crédito são carentes de soluções próprias e se utilizam muitas vezes do conhecimento que foi gerado para empresas de capital aberto, buscando assertividade em seus processos, o que justifica esse foco para elaboração desse estudo. Com base nos estudos sobre o tema, foi esperado que a média de todos os grupos de comportamento estratégico fossem diferentes em relação a participação orçamentária (H1), fossem diferentes em relação a assimetria informacional (H2), fossem diferentes em relação a folga orçamentária (H3). Para atingir os objetivos propostos e testar as hipóteses, a pesquisa é caracterizada como descritiva, do tipo survey e quantitativa, com dados de sessenta e um (61) gestores de cooperativas de crédito do estado do Paraná. Primeiramente os respondentes foram classificados conforme sua tipologia estratégica com base nos estudos de Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), utilizando-se da ferramenta estatística Análise Multivariada da Variância (MANOVA) como procedimento de análise a fim de confirmar ou rejeitar as hipóteses levantadas e de forma confirmatória à classificação original do comportamento estratégico a Análise Discriminante Múltipla (MDA). Os resultados sugerem uma diferença de média negativa e significativa entre o comportamento defensor e os demais comportamentos no que tange a participação orçamentária, aceitando assim a hipótese H1, uma diferença de média negativa e significativa entre o comportamento estratégico analítico e o comportamento prospector e reativo no que tange a assimetria informacional, aceitando assim a hipótese H2, e por fim não foram encontrados indícios de diferenças significativas entre os comportamentos estratégicos em relação a variável de folga orçamentária, rejeitando assim a hipótese H3. A análise discriminante múltipla (MDA) retornou uma assertividade de 69% dos comportamentos estratégicos identificados originalmente. As implicações dessa pesquisa no campo profissional possibilitam um melhor

acompanhamento e seleção dos gestores para determinadas áreas de atuação na cooperativa de crédito e acabam por reforçar a necessidade de estudos voltados ao setor cooperativo, além é claro de ter explorado a utilização de teorias comportamentais ao escopo orçamentário.

**Palavras-chave:** Ciclo Adaptativo; Variáveis Orçamentárias; Análise Multivariada da Variância (MANOVA); Análise Discriminante Múltipla (MDA); Cooperativa de Crédito; Estratégia.

Lorenzini. L. P. (2021). *The credit union manager and the influence of his strategic behavior on budgetary participation, information asymmetry and budgetary slack*. Master's Dissertation, State University of Western Paraná, Cascavel, PR, Brazil.

## ABSTRACT

This research aimed to analyze the influence of the strategic behavior of credit union managers, with budgetary participation, information asymmetry and budgetary slack. It is noteworthy that the knowledge of the relationships of budget variables is vast, especially with regard to budgetary participation, informational asymmetry and budgetary slack, however, the influence of the individual's strategic behavior on these variables is a field to be explored. It is also highlighted that cooperativism is a fertile ground for research, credit unions lack their own solutions and often use the knowledge generated for publicly traded companies, seeking assertiveness in their processes, which justifies this focus for the elaboration of this study. Based on studies on the subject, it was expected that the average of all strategic behavior groups would be different in relation to budgetary participation (H1), to be different in relation to informational asymmetry (H2), to be different in relation to budgetary slack (H3). In order to achieve the proposed objectives and test the hypotheses, the research is characterized as descriptive, survey and quantitative, with data from sixty-one (61) credit cooperative managers in the state of Paraná. First, the respondents were classified according to their strategic typology based on the studies by Miles and Snow (1978) and Conant, Mokwa and Varadarajan (1990), using the statistical tool Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) as an analysis procedure in order to confirm or reject the raised hypotheses and in a way confirming the original classification of strategic behavior the Multiple Discriminant Analysis (MDA). The results suggest a difference of negative and significant average between the defending behavior and the other behaviors regarding budgetary participation, thus accepting hypothesis H1, a difference of negative and significant average between the analytical strategic behavior and the prospector and reactive behavior in the regarding informational asymmetry, thus accepting hypothesis H2, and finally no evidence of significant differences was found between strategic behaviors in relation to the budgetary slack variable, thus rejecting hypothesis H3. Multiple discriminant analysis (MDA) returned an assertiveness of 69% of the originally identified strategic behaviors. The implications of this research in the professional field enable better monitoring and selection of managers for certain areas of activity in the credit union and end up reinforcing the need for studies aimed at the cooperative sector, in addition to having explored the use of behavioral theories in the scope budget.

**Palavras-chave:** Adaptive cycle; Budgetary Variables; Multivariate Analysis of Variance (MANOVA); Multiple Discriminant Analysis (MDA); Credit Cooperative; Strategy.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo Adaptativo.....	28
Figura 2 - Ciclo Adaptativo com dimensões .....	29
Figura 3 – Modelo Teórico do estudo.....	45
Figura 4 - Linearidade entre as variáveis .....	62
Figura 5 – Localização dos indivíduos por comportamento da dimensão testada. ....	70
Figura 6 – Gráfico de dispersão de todos os Comportamentos Estratégicos em relação aos Centróides.....	71
Figura 7 - Ciclo Adaptativo com dimensões .....	73
Figura 8– Modelo Teórico do estudo.....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Categorias estratégicas proposta por Miles e Snow .....	31
Quadro 2 – Solução de problemas por ciclo adaptativo, dimensão e comportamento estratégico. ....	36
Quadro 3– Regras de responsabilidade cooperativa de crédito.....	41
Quadro 4 - Perspectivas de Yuen (2004) para identificação e eliminação da folga orçamentária .....	44
Quadro 5 – Constructo da pesquisa .....	51
Quadro 6 – Relações esperadas no constructo da pesquisa.....	65
Quadro 7 – Resultado das Hipóteses e sua justificativa.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência do Comportamento Estratégico .....	58
Tabela 2 - Teste de normalidade dos dados por Kolmogorov- Smirnov .....	60
Tabela 3 - Distância de Mahalanobis.....	61
Tabela 4 - Correlação bi variável por Pearson .....	61
Tabela 5 - Homogeneidade por meio do teste M de Box.....	63
Tabela 6 - Traço de Pillai .....	64
Tabela 7 – Teste de Efeitos entre assuntos.....	64
Tabela 8 - Teste de Post Hoc da MANOVA .....	66
Tabela 9 – Variáveis na análise da MDA.....	68
Tabela 10 - Poder de Explicação das funções discriminantes canônicas.....	68
Tabela 11 - Funções em centróides de grupo. ....	69
Tabela 12 – Funções discriminantes lineares de Fisher.....	69
Tabela 13 – Associação de grupo prevista pela MDA.....	72

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2	OBJETIVOS .....	22
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>22</i>
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	22
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	24
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	25
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E CICLO ADAPTATIVO DE MILES E SNOW (1978).....	27
2.2	PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	37
2.3	ASSIMETRIA INFORMACIONAL.....	39
2.4	FOLGA ORÇAMENTÁRIA .....	42
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	47
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA .....	48
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	52
3.5	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS.....	53
3.6	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	54
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS RESPONDENTES .....	57
4.2	PRESSUPOSTOS DOS PROCESSOS ESTATÍSTICOS.....	58
<i>4.2.1</i>	<i>Independência da amostra.....</i>	<i>59</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Normalidade dos dados.....</i>	<i>59</i>
<i>4.2.3</i>	<i>Ausência de outliers multivariados.....</i>	<i>60</i>
<i>4.2.4</i>	<i>Ausência de multicolineariedade .....</i>	<i>61</i>
<i>4.2.5</i>	<i>Linearidade entre os pares de observação .....</i>	<i>62</i>
<i>4.2.6</i>	<i>Homogeneidade das matrizes de variâncias – covariâncias.....</i>	<i>62</i>
4.3	ANÁLISE MULTIVARIADA DA VARIÂNCIA (MANOVA).....	63

4.4	POST HOC DA ANÁLISE MULTIVARIADA DA VARIÂNCIA (MANOVA)...	65
4.5	ANÁLISE DISCRIMINANTE MÚLTIPLA (MDA) .....	67
4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	72
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>87</b>

## 1 Introdução

Compreender como qualquer organização se relaciona em um mercado competitivo e volátil tem sido um tema muito discutido academicamente, evidenciar o comportamento da organização pode realçar aspectos e ações que ocorrem com naturalidade e que muitas vezes não são captados pela maioria dos envolvidos, várias são as formas da organização se adaptar às mudanças tanto do seu ambiente interno quanto externo e essas formas nada mais são do que estratégias.

Embora a estratégia empresarial pareça estar vinculada a um conceito amplo, poderia ser observada como a junção de fragmentos em toda a organização que mantém a estratégia global, Miles e Snow (1978) argumentam que a estratégia da organização é reflexo de como ela responde a problemas de definição de produtos ou serviços, escolha de sistemas técnicos e a estrutura de seus processos organizacionais.

Logo, a compreensão de que o conhecimento de técnicas e metodologias ligadas à estratégia proporcionam à organização não somente uma atuação mais efetiva no mercado, como também possibilita novas estratégias empresariais e uma definição mais concreta na relação com seu ambiente interno e externo, resulta então, na modelagem do seu comportamento estratégico.

O comportamento estratégico na organização foi primeiro deliberado por Miles e Snow (1978) e seus resultados têm sido utilizados até os dias atuais, sendo que o estudo apresenta quatro padrões de comportamento estratégico, que podem ser adotados pelas organizações levando em conta a adaptação organizacional realizada de acordo com o ambiente, que estão inseridos (interno/externo), suas tipologias são definidas em: defensivo, prospector, analítico e reativo.

Hughes e Morgan (2008) ressaltam que a definição do comportamento estratégico se torna importante para a construção de vantagem competitiva para a organização, pois cada comportamento pressupõe características distintas, que exigem recursos também distintos, proporcionando assim melhor foco em suas ações.

Diferindo entre si, a caracterização das tipologias ocorre no diagnóstico da organização no que tange o desdobramento do ciclo adaptativo, Miles e Snow (1978) entende que a empresa é fruto de um propósito articulado e de um mecanismo estabelecido para realizá-lo, isto é, as escolhas estratégicas dos gestores, embora restritas pelo contexto empresarial, são definidas levando em consideração os valores dos executivos, sendo assim as soluções que os gestores

propõem para três tipos de problemas, (problema empreendedor, de engenharia e administrativo) na organização definem de fato o seu comportamento estratégico.

Exigindo soluções estratégicas dos gestores, os problemas que surgem nas organizações são classificados e distribuídos em dimensões. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificam nos problemas empreendedores as dimensões: domínio de mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento, nos problemas de engenharia as dimensões são, o objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e defesas tecnológicas e por último nos problemas administrativos se tem as dimensões de coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

O processo de soluções estratégicas para esses problemas, parte da grande “engrenagem” da organização que é o gestor, Chichoski, Ceretta e Rocha (2013) enfatizam que o gestor da organização deve apresentar um comportamento estratégico coerente e apropriado na formulação de estratégia. No entanto, esse indivíduo pode estar sob influências, seja por referências, orientações para o presente ou passado, hábitos, julgamentos, convicções ou de ações desenvolvidas pela administração global da empresa. (Santana, Mário & Sediya, 2009). Sendo assim, a definição de um comportamento estratégico que seja compatível com os objetivos da organização proporciona desafios, e a forma como os gestores aplicam as soluções em cada dimensão que compõe o ciclo adaptativo explica de forma mais esclarecedora o seu comportamento estratégico.

Definido pelas ações estratégicas do gestor, que atua e desempenha o papel de tomador de decisão nas organizações, o comportamento estratégico, seja ele defensor, prospector, analítico ou reativo, é adotado como um todo na organização, pois a forma como o gestor responde aos anseios do ambiente vai refletir em como a organização se define no mercado.

Tanto os gestores quanto organizações tidas como defensores de acordo com Miles e Snow (1978), procuram manter seu segmento de mercado estável tanto de produtos quanto de clientes, se esforçando para serem líderes no segmento, não somente em qualidade, mas como também em preços e atendimento ao cliente. Os gestores e organizações do comportamento prospector estão sempre em constante desenvolvimento, monitorando as condições e eventos ambientais, estando sempre “atenados” ao novo e as novas oportunidades de mercado,

Adotando o comportamento analítico, tanto os gestores quanto as organizações procuram explorar novos mercados e produtos como os prospectores e procuram ao mesmo tempo manter um mercado estável com clientes e produtos tradicionais como o defensor. E por fim na última tipologia que pode ser adotada, o comportamento reativo, tem como principal característica não ter uma estratégia bem definida, geralmente os gestores e as

organizações dessa tipologia mantêm um ambiente inconsistente e instável, se adaptando ao mercado conforme suas alterações. (Miles e Snow, 1978).

Estudos nacionais recentemente têm buscado manter o foco no comportamento estratégico do gestor, esse é o caso de Gardelin, Rosetto e Verdinelli (2013) que buscaram a percepção dos gestores de pequenas empresas sobre a relação da incerteza ambiental e o comportamento estratégico. Lang, Rosseto, Marinho e Alberton (2014) estudaram a relação do ambiente organizacional externo percebido com o comportamento estratégico dos gestores de Instituições de Ensino Superior, Martins e Flores (2017) que identificaram o comportamento estratégico dos gestores hoteleiros do Vale do Itajaí afim de averiguar particularidades no processo de entrega de produtos turísticos. Behling e Lenzi (2019) tiveram como objetivo identificar a relação entre o conjunto de competências empreendedoras e o comportamento estratégico adotado por empreendedores em resposta ao ambiente econômico e social em que atuam.

Sobressaindo-se neste contexto e diretamente ligado às estratégias empresariais e ao planejamento estratégico como um todo, a elaboração e a execução do orçamento empresarial se faz presente nas organizações, auxiliando no processo de gestão dos recursos e das capacidades organizacionais. Frezatti (2006) define que orçamento é o plano de estratégia da empresa para determinado período, é mais do que uma simples estimativa do resultado, é comprometimento dos gestores e subordinados para o alcance de metas estipuladas, logo a utilização dessa ferramenta vem auxiliando no fortalecimento das estratégias utilizadas na organização.

A interação de discussões normalmente envolvidas no processo orçamentário como participação orçamentária, folga orçamentária e assimetria informacional vem sendo amplamente discutida no contexto empresarial, estudos como Kyj e Parker (2008) exploraram as causas ou antecedentes da participação orçamentária envolvendo os aspectos relacionados ao estilo de liderança, a assimetria de informação e ao uso avaliativo do orçamento, sendo aplicado um questionário a gerentes de várias empresas e que se concentrou nas razões pelas quais os superiores incentivam a participação orçamentária de seus subordinados.

Lavarda e Almeida (2013) verificaram a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa multinacional, chegando a resultados que denotam que embora o orçamento da empresa fosse participativo, essa característica não mitigava a assimetria informacional.

Lavarda e Fank (2014), que verificaram a relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e da posição de risco na criação da folga orçamentária pela média

gerência, os resultados denotaram uma relação não significativa entre assimetria, participação e risco de criação de folga orçamentária, mas significativa entre assimetria e participação orçamentária.

Buzzi, Santos, Beuren e Faveri (2014), verificaram a relação da folga orçamentária com participação, ênfase no orçamento e assimetria da informação dos gestores, apresentando resultados positivos que mostram que há relação entre a folga orçamentária e a participação e ênfase no orçamento, sendo maior quando há assimetria da informação e ênfase no orçamento.

Beuren e Verhagem (2015) averiguaram em que medida a remuneração variável é um incentivo para os gestores criarem folga no processo orçamentário, aplicando um questionário em uma organização com a característica da remuneração variável, concluíram que a remuneração variável atrelada às metas orçamentárias pode contribuir para a criação de folga no processo orçamentário.

Alguns estudos, porém, buscaram evidenciar a prática orçamentária em organizações diferentes das tradicionais, como cooperativas de crédito, Sarkis (2013) analisou as características do processo orçamentário nas cooperativas de crédito do município de Belo Horizonte identificando que estas realizavam um orçamento precário sendo mais próximo de um processo de projeções. Sarkis, Cunha, Matias & Silva (2015) verificaram as características da gestão orçamentária em cooperativas de crédito de Belo Horizonte onde dessas nenhuma elaborava o orçamento empresarial e apenas uma delas implantou o planejamento estratégico formalizado.

E por fim Silva, Santos e Costa (2016) propuseram modelos de previsão de séries temporais Holt-Winters multiplicativo e aditivo na elaboração de um orçamento de resultado de uma cooperativa de crédito rural, chegando a resultados de que o modelo de previsões fora adequado para a organização objeto de estudo quanto a sua previsibilidade de resultado.

Sendo um setor de singular importância para a sociedade, o setor cooperativista de crédito tem aumentado sua participação no Sistema Financeiro Nacional (SFN), segundo dados oficiais do Banco Central do Brasil em setembro de 2018 (último dado disponível), a participação das cooperativas de crédito em relação ao SFN, foi de 2,15% dos ativos (R\$205 bilhões), 4,5% dos depósitos (R\$125,3 bilhões) e 2,81% da carteira classificada de créditos (R\$109,7 bilhões) (BCB, 2019, p.141).

Na medida em que o cooperativismo promove a aplicação de recursos privados, assume riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve, contribuindo assim de forma ativa no desenvolvimento local sustentável, especialmente no aspecto financeiro, propiciando formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais, conseguindo assim

benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda. (Soares & Sobrinho, 2008, p.69)

Ao final de 2018, o setor chegou com mais de 10,5 milhões de associados, sendo 86,9% pessoas físicas e 13,1% de pessoas jurídicas, refletindo assim o posicionamento estratégico que essas cooperativas têm em relação à sua política de crescimento, pautada na inclusão financeira de seus cooperados e direcionamento de atendimentos cada vez maior em pequenas e médias empresas, que usualmente possuem maior dificuldade de acesso ao mercado financeiro convencional (BCB, 2019, p. 141).

Em um contexto organizacional, as estratégias utilizadas por essas cooperativas de crédito proporcionam cenários de melhor foco e segurança, como também de maior audácia e inovação, e o estudo de suas escolhas não tem passado despercebido. Santos (2009) teve como objetivo de sua dissertação de mestrado o intuito de identificar a estratégia competitiva genérica (Liderança de custo, Diferenciação e Nicho) proposta por Michael Porter era utilizada por cada uma das três cooperativas objetos de seu estudo. Ziliotto e Valério (2011) desenvolveram um estudo a fim de identificar as estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro – PR.

Bertolini, Souza, Campos, Jesus Oliveira e Ferreira (2014) identificaram a estratégia de diferenciação utilizada para alcançar resultados e novos clientes. Cançado (2014) estudou o âmbito regional da área de atuação do Sicoob Planalto Central sobre a possibilidade de fusão das cooperativas empresariais do Distrito Federal como forma de agilizar sua ocupação física na região. Aleixo, Oliveira, Sato, Belete e Limberger (2015) analisaram as estratégias de fidelização e ações implementadas pela cooperativa de crédito SICOOB, com foco no produtor rural visando à manutenção do cooperativismo de crédito em prol do desenvolvimento rural sustentável.

Bressan, Bressan e Silva Júnior (2015) buscaram avaliar se as cooperativas de crédito filiadas ao Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) utilizaram da estratégia de gerenciamento de resultados com o intuito de evitar divulgação de perdas. Almeida Filho, Veiga Neto, El-aouar, Mesquita e Silva (2019) buscaram por meio da metodologia SERVQUAL identificar a expectativa e o desempenho em cooperativas de crédito do Nordeste Brasileiro. Rosa e Medeiros (2007) identificaram o processo decisório estratégico em cooperativas de crédito brasileiras, chegando ao resultado de que modelo de decisão racional predomina em 94% das cooperativas, incorporando em maior ou menor escala, aspectos dos modelos incremental ou político. Dentre os estudos elencados e das pesquisas realizadas, nota-

se o foco nas estratégias quanto organização, com exceção do último que considerou a figura do gestor quanto estrategista e agente de mudanças nas organizações.

Os gestores na cooperativa de crédito são responsáveis no que se refere às estratégias de negócios e desenvolvimento da cooperativa com seus associados, logo, a partir da percepção que este tem do ambiente interno e externo, define as linhas de ação da unidade de negócio, desenvolvendo a estratégia organizacional que será realizada, trabalhando assim com soluções do ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), no entanto, independente do comportamento estratégico que o gestor adota, as organizações são regidas por contratos.

Iudícibus (2010, p. 93), explica que “numa sociedade moderna e capitalista, quase tudo pode ser explicado por um conjunto de contratos e de relações de agenciamento”; dessa forma, o conflito de agência surge entre cooperados, e gestores da cooperativa. Carneiro e Cherobim (2011) entendem que existe uma complexidade nesse tipo de relação de agência, pois os cooperados que assumem posições de proprietários, ou seja, “principais”, autorizam gestores, os “agentes” a tomar decisões por eles, no entanto esses agentes são também fornecedores de produtos ou trabalhos na cooperativa, e os associados são clientes adquirindo insumos e serviços da mesma. Em termos gerais, pode-se considerar que na primeira relação o cooperado é “principal” e o gestor “agente”, mas ao mesmo tempo são fornecedores e clientes.

Estudos como de Bertolin, Santos, Lima e Braga (2008), partindo da problemática da assimetria informacional, procuraram compreender seus efeitos nas transações e relações de confiança dos membros com a organização cooperativa. Lima, Araújo e Amaral (2008), buscaram comparar os potenciais conflitos de agência em empresas tradicionais e cooperativas de crédito e Costa e Melo (2017) investigaram os conflitos de agência em cooperativas creditícias mineiras que adotaram a gestão por delegação e se o uso da delegação reduz os conflitos.

Notou-se, no entanto, que nos estudos supracitados e em pesquisas realizadas, a relação das variáveis orçamentárias com a assimetria informacional tem sido pouco exploradas em cooperativas de crédito, e ainda outros estudos se limitaram a estudar somente uma das variáveis como é o caso de Lavarda, Sant'ana e Manfroi (2015), Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2015), que identificaram a participação orçamentária em cooperativas agroindustriais, não as relacionando com folga orçamentária ou assimetria informacional.

## 1.1 Problema de pesquisa

A informação no ambiente interno das cooperativas de crédito é carente de respostas e soluções céleres na tomada de decisão, por terem um ambiente externo extremamente volátil, as mudanças nessas cooperativas ocorrem constantemente provocando o aumento da complexidade das atividades administrativas e organizacionais, exigindo assim informações e processos que forneçam maior qualidade e que sejam efetivos.

Em um mercado essencialmente dinâmico o comportamento estratégico dos gestores pode estar afetando a forma como a organização responde às mudanças do seu ambiente interno e externo, porém este comportamento é apenas o reflexo das soluções propostas pelos gestores nos três problemas do ciclo adaptativo.

Estudos como os já supracitados, no que tange a estratégia das cooperativas de crédito (Santos (2009). Ziliotto & Valério (2011). Bertolini et.al. (2014). Cançado (2014). Aleixo et.al. (2015). Bressan et.al. (2015) e Almeida Filho et.al. (2019)), também aqueles que desenvolveram sobre o processo decisório racional do gestor na cooperativa de crédito (Rosa & Medeiros, 2007), assim como os que deram ênfase no comportamento estratégico do gestor (Almeida, Antonialli & Gomes (2011); Gardelin, Rosetto & Verdinelli (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019)), não foi identificada a abordagem de forma específica aos gestores de cooperativas de crédito, a definição do seu comportamento por meio das soluções adotadas nos problemas empreendedores, de engenharia e administrativos, elencados por Miles e Snow (1978).

Os problemas do ciclo adaptativo nas cooperativas de crédito podem ser elucidados levando em conta que nos problemas empreendedores os gestores devem propor soluções para a definição da linha de produtos e serviços a serem oferecidos, imagem de diferencial na região de atuação perante as demais instituições financeiras, monitoramento das mudanças e tendências no mercado e ações que resultem em crescimento ou diminuição da demanda dos produtos e serviços.

Os problemas de engenharia a serem solucionados estão presentes na definição e alcance das metas, na escolha de colaboradores que atendam as competências e habilidades desejadas e nas características que diferenciem a gestão e proteja dos concorrentes. Por fim, os problemas administrativos estão presentes na forma de gerenciamento da gestão, na preparação desta para o futuro, na estrutura organizacional e na forma de avaliação do desempenho.

Para Welsch (1983), organizações que são bem administradas formalizam o planejamento mediante o controle orçamentário, assim como Castanheira, Luporini, Souza e

Rojo (2013), complementam afirmando que, o orçamento empresarial está integrado ao planejamento organizacional e esse é a fonte de auxílio aos gestores nas funções de planejamento, controle e tomada de decisões.

Estudos já supracitados (Lavarda e Almeida (2013); Lavarda e Fank (2014); Buzzi et.al. (2014) e Beurem e Verhagem (2015) e outros estudos seminais como Onsi (1973); Milani (1975); Dunk (1993); Shields e Young (1993) e Shields e Shields (1998), identificam as relações entre as variáveis na prática orçamentária, no entanto os estudos mantiveram em focos distintos, não avaliando o comportamento estratégico do indivíduo.

O ponto é que a influência do comportamento estratégico do gestor por meio das soluções estratégicas dos problemas empreendedores, de engenharia e administrativos proposto por Miles e Snow (1978) ainda não foram verificadas nas variáveis orçamentárias como participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária.

As soluções tomadas pelos gestores para esses problemas condicionados ao orçamento podem gerar influência na participação orçamentária, onde os gestores ao serem convocados a participarem do orçamento da cooperativa sentem que sua unidade de negócio e por consequência sua gestão, gera alterações estratégicas na cooperativa como um todo e acabam por apresentar ações e soluções de problemas que tenham dado certo em sua gestão.

Pode influenciar também da assimetria informacional, pois se entende que ao participar do orçamento os gestores das cooperativas tenham espaço para enfatizar os produtos e serviços que têm gerado problemas, possam evidenciar os anseios de seus cooperados e subordinados. Enfim, levar as informações da unidade de negócios para singular e obter da singular as possíveis ações e soluções para a unidade de negócio.

E por fim, pode gerar influência na folga orçamentária, pois obtendo a oportunidade de participar do orçamento esses gestores podem ser propensos a gerar folgas, seja para atingir melhor desempenho frente as outras unidades ou para ter segurança financeira em oferecer novos produtos e serviços.

Diante do exposto, o problema que esse estudo busca responder é: **Qual a influência do comportamento estratégico (defensor, prospectador, analista e reativo) dos gestores da cooperativa de crédito (definido pela solução dos problemas do ciclo adaptativo) com a participação orçamentária, a assimetria informacional e a folga orçamentária?**

## **1.2 Objetivos**

Tendo por base o problema de pesquisa levantado, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que delineiam os caminhos seguidos no desenvolvimento desta pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

A partir da problemática, se tem como objetivo da presente pesquisa avaliar a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa de crédito (com base nas soluções dos problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)), com participação orçamentária, assimetria da informação e folga orçamentária.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos delineados para a pesquisa servem de alicerce para o alcance do objetivo geral, demonstram as etapas da pesquisa percorrida até o alcance do objetivo geral. Assim apresenta-se os objetivos específicos.

- a) Identificar o comportamento estratégico dos gestores em defensor, prospector, analisador e reativo por meio da escolha por soluções estratégicas para problemas empreendedores, de engenharia e administrativos;
- b) Avaliar a influência das relações e correlações existentes entre os comportamentos estratégicos e as variáveis, participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária, por meio da análise multivariada da variância (MANOVA).
- c) Confirmar por meio da análise discriminante múltipla (MDA) a classificação original dos comportamentos estratégicos identificados a fim de subsidiar as influências observadas.

## **1.3 Delimitação do estudo.**

A delimitação teórica parte inicialmente do ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), o ciclo contempla as soluções propostas por gestores para os problemas

empreendedores, de engenharia e administrativo. Avaliados em dimensões, essas soluções moldam o comportamento estratégico na organização, no entanto a limitação deste estudo está na análise do comportamento estratégico apenas dos gestores de cooperativas de crédito distinguindo-os nas quatro tipologias (defensor, prospector, analítico e reativo) como grupos de análise, logo o comportamento estratégico identificado para cada gestor não será ampliado ou definido como o comportamento da organização.

Este estudo se limita apenas às tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) por ser amplamente testado, o que pode propiciar resultados com maior fidedignidade tendo em vista que as influências que se propõe a identificar ainda não foram testadas em cooperativas de crédito, logo se exime de outras vertentes estratégicas como Mintzberg (1973; 1978), Miller e Friesen (1978), Simons (1991) e Porter (2004), estudos estes que também desenvolveram tipologias de estratégias genéricas, mas que não serão evidenciadas tendo em vista o problema e objetivo deste estudo.

Quanto às variáveis do processo orçamentário, (assimetria informacional, participação e folga orçamentária) optou-se por avaliá-las por serem usualmente evidenciadas e/ou relacionadas em estudos científicos, estudos como de Chow, Cooper e Waller (1988); Dunk (1993); Fisher, Maines, Peffer e Sprinkle (2002); Buzzi et.al. (2014); Lavarda e Fank (2014); Faria (2017) com assimetria informacional e folga orçamentária, e por fim Shields e Young (1993); Kyj e Parker (2008); Zonatto e Lavarda (2013); Lavarda e Almeida (2013); Zonatto, Weber e Nascimento (2019) com assimetria informacional e participação orçamentária, delimitando assim apenas as três variáveis do processo orçamentário, eximindo-se de quaisquer outras variáveis.

Esse estudo possui como delimitação amostral as sessenta e cinco cooperativas de crédito singulares do estado do Paraná, devidamente registradas no Sistema OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), o contato foi realizado via e-mail corporativo e/ou ligações telefônicas, das quais resultou em aceite de pesquisa de doze singulares, representando 18,46% da delimitação amostral. Para análise dos dados empregou-se os testes estatísticos que respondessem a problemática, bem como o aceite ou não das hipóteses levantadas, para tanto utilizou-se da análise multivariada da variância (MANOVA) e análise discriminante múltipla (MDA) para confirmação dos grupos (comportamento estratégico) classificados pelas soluções de problemas administrativo, engenharia e empreendedor conforme roteiro de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

#### 1.4 Justificativa e contribuição do estudo

A estratégia organizacional é considerada uma identidade administrativa, compreender que os gestores fazem parte dessa construção e estes podem exercer influências, sejam elas positivas ou negativas de acordo com seu comportamento, proporciona um retrato de relevância considerável quando o foco é a estratégia global da organização.

Os gestores são as “células” que proporcionam a interação de todos os atores no sistema organizacional, imaginar organizações isentas de erros, ou ainda perfeitas em todos os seus processos remetem a uma utopia há muito esquecida, sendo assim, a evidenciação de possíveis padrões dentro desse organismo, proporciona à ciência um olhar “clínico” e preditivo.

Tratando de cooperativas de créditos, embora não estejam tão consolidadas no mercado como as empresas de capital aberto, essas têm mostrado uma alavancagem no mercado financeiro se fortalecendo aos poucos, valendo-se assim de objeto de estudos para pesquisas científicas. Usualmente as cooperativas de crédito se utilizam dos ativos da comunidade na qual estão inseridas e a responsabilidade dos representantes perante os representados pode proporcionar um “molde” ao comportamento estratégico.

Carentes de soluções próprias, as cooperativas de crédito se utilizam muitas vezes do conhecimento que foi gerado para empresas de capital aberto, buscando assertividade em seus processos, por estarem atreladas a um quadro diferente das habituais pesquisas, o cooperativismo se mostra um terreno fértil.

Alguns estudos anteriores retratam a estratégia nas cooperativas de crédito por meio de Michael Porter, ou ainda por estratégias como prospecção de novos associados; possibilidade de fusão das cooperativas; estratégias de fidelização; estratégia de gerenciamento de resultados, o comportamento estratégico identificado por Miles e Snow (1978) vem para incrementar esse campo de pesquisas, propondo novos olhares e soluções específicas para essa modalidade de organização.

A estrutura organizacional das cooperativas de crédito, ao longo do tempo, foi se adaptando para atender o crescimento exponencial, buscando manter o controle de suas operações, os conselhos de cooperados passaram a se utilizar de orçamentos como ferramenta de controle interno e gerencial, dentro desse contexto, algumas variáveis foram escopo de estudos na cooperativa de crédito como assimetria informacional e participação orçamentária.

Embora dentro do âmbito de empresas tradicionais, vários são os estudos que buscaram identificar a relação das variáveis como assimetria informacional, participação e folga orçamentária dentro do processo orçamentário, a relação destas ainda não foram exploradas nas

cooperativas de crédito, assim os resultados que se pretendem alcançar terão relevância não somente no meio acadêmico, mas também no empresarial.

Tendo em vista que as cooperativas de crédito buscam assertividade no processo de seleção dos gestores de média e baixa gerência em suas agências, o estudo vem para elucidar e fornecer parâmetros para compreensão de como o gestor administra e fornece resultados por meio do comportamento estratégico, de todo modo, o conselho de cooperados espera dos gestores um melhor desempenho, o que pode não ser totalmente aproveitado caso ocorra assimetria informacional. E ainda identificar o desperdício de recursos caso haja folga orçamentária e por fim, por meio da participação no orçamento identificar as ações que estão sendo desempenhadas e que proporcionam maior ou menor retorno para a cooperativa.

A definição das metodologias e análises estatísticas que foram adotadas para responder ao problema e atender aos objetivos se deu por proporcionar melhor aderência ao que fora proposto, quando se definiu a identificação de quatro grupos distintos de comportamento estratégico por meio de um modelo solidificado, buscava-se identificar possíveis padrões destes na participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária.

No entanto, foi necessário nesse momento inicial observar o que a literatura trazia de significativo e de relações existentes (está prontamente discutida e fundamentada o referencial teórico), assim delineou-se que a análise deveria ser observada considerando a atuação das variáveis em conjunto e ao mesmo momento levando em conta possíveis influências entre elas no processo orçamentário, o que justifica a escolha da análise multivariada da variância (MANOVA).

Pensando em uma certificação dos resultados onde possíveis padrões identificados da Análise multivariada da variância (MANOVA) fossem legítimos nos grupos identificados pelo modelo de Miles e Snow (1978), optou-se então pela análise discriminante múltipla (MDA) a qual levando em consideração as variáveis orçamentárias discriminaria os grupos e proporcionaria uma comparação com os grupos inicialmente identificados.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

Estruturou-se o referido estudo nas seguintes seções: na primeira seção foi apresentada a introdução do trabalho, evidenciando os estudos que deram sustentação à problemática que instigou a referida pesquisa, objetivos, delimitação e justificativa.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica realizada abordando temas como comportamento estratégico do gestor, soluções estratégicas de problemas empresariais, de engenharia e administrativo, participação orçamentária, assimetria informacional e por fim folga orçamentária, assim como todas as hipóteses levantadas foram elencadas no referencial teórico. O desenvolvimento dessa pesquisa se deu por meio de periódicos nacionais e internacionais, além de pesquisas científicas relevantes sobre o tema em questão.

No terceiro capítulo estão descritos os aspectos metodológicos que foram necessários para responder a questão problema do estudo e alcançar o objetivo proposto na pesquisa. Essa seção apresenta o delineamento da pesquisa, a população objeto de estudo, os procedimentos utilizados para a coleta de dados, os instrumentos de pesquisa e a limitação do método.

Na quarta, foi apresentada a análise dos resultados obtidos pela análise discriminante múltipla bem como, serão demonstrados os resultados alcançados a partir da metodologia escolhida. Por conseguinte, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais referentes ao resultado das análises de dados e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Base Teórica

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura acerca do ciclo adaptativo e o comportamento estratégico, que são utilizados para compreender o comportamento dos indivíduos no sistema organizacional. Também aborda assimetria informacional, participação orçamentária e folga orçamentária, temas como foco nas variáveis normalmente abordadas em orçamentos empresariais.

### 2.1 Comportamento estratégico e ciclo adaptativo de miles e snow (1978)

Um dos maiores desafios para os tomadores de decisão em qualquer que seja a organização é a definição da estratégia que antecede o “bater do martelo”, Child (1972) enfatizou que as escolhas estratégicas nas organizações são feitas por meio de iniciativas, dentro dos relacionamentos internos e externos, tanto de forma reativa como proativa. Andrews (2001) destaca que a estratégia consiste no padrão de decisões de uma organização, que acaba por ajudar a definir o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar.

Em um contexto mais abrangente, Ansoff (1990) afirma que a estratégia está intimamente relacionada à regras para tomada de decisão e que estas orientam o comportamento não somente da organização, como também do gestor. Gimenez (1998) relata que o estilo cognitivo individual tende a influenciar a forma como as decisões são tomadas e como são definidas as estratégias empresariais para determinadas situações. Por último, Oliveira e Tamayo (2004) vão mais além e relatam que os valores organizacionais da empresa podem influenciar nas decisões estratégicas dos gestores, pois estes prezam pelo atendimento dos interesses da organização como um todo e buscam obter o alcance das metas e objetivos propostos.

O gestor que detém a responsabilidade da tomada de decisão possui de forma natural uma estratégia de acordo com suas referências, sejam elas pessoais ou empresariais, pois como descrito por Kets de Vries (1984), o complexo organizacional reflete as personalidades dos administradores em qualquer organização, sendo assim a organização é o espelho dos seus gestores e a forma que eles enfrentam situações inexplicáveis.

O ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978) reflete esse “emaranhado” de situações envolvendo a estratégia, a estrutura e o controle nas organizações, a proposta é que

ao se deparar com alterações em seu ambiente, seja ele interno ou externo, o gestor procure soluções para os problemas de natureza estratégica (empreendedores), ou de estrutura (engenharia), ou ainda de controle (administrativo) que ocorrem com essas alterações.

Essas soluções podem provocar o efeito colateral de “cascata”, ou seja, por estarem relacionadas entre si, uma solução na dimensão de problema empreendedor pode desencadear novos problemas de engenharia e posteriormente em problemas administrativos. Fagundes (2010) e Cunha (2015) relatam que geralmente a adaptação se inicia no problema empreendedor, segue para o problema de engenharia e depois para o problema administrativo, podendo se iniciar também por outras fases sem prejuízos na definição do comportamento estratégico. A Figura 1 mostra a interação do ciclo adaptativo nessas condições.

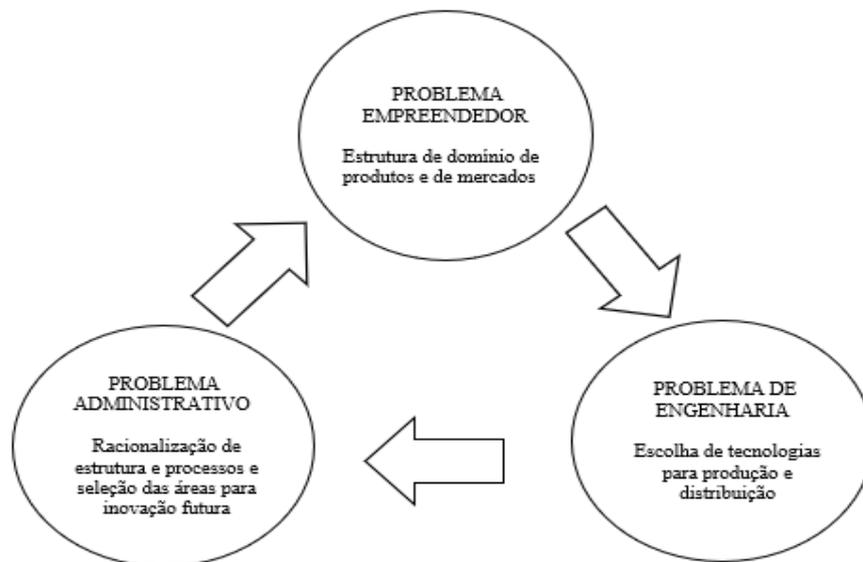


Figura 1- Ciclo Adaptativo

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

Miles e Snow (1978) explicam que o ciclo adaptativo existe em todas as organizações, no entanto, seja talvez mais bem identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise. O processo de adaptação organizacional é dinâmico e pode ser, na visão dos autores, melhor explicado separado em três problemas que os administradores devem resolver constantemente.

Cada um dos problemas exibe uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos, consistente com sua estratégia de mercado, o problema empreendedor de acordo com Beckhauser, Costa e Domingues (2019) tem foco da definição de nicho de mercado de atuação e produtos ou serviços que serão oferecidos, a solução é marcada pela aceitação do gestor de

um domínio de produto e mercado, essa aceitação se torna clara quando a gerência decide comprometer recursos para atingir objetivos em relação ao domínio definido.

O problema de engenharia de acordo com Bott, Silva e Sasaaki (2006) precisa que a gerência selecione uma tecnologia apropriada para produzir e distribuir produtos ou serviços escolhidos e formar novas informações, comunicações e controles para garantir o funcionamento adequado da tecnologia, diferente do problema administrativo que tem o objetivo de racionalizar e estabilizar as atividades que resolveram com sucesso os problemas enfrentados pela organização.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) propuseram uma nova escala de itens no ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), a fim de identificar com maior precisão os padrões de decisão, facilitando a identificação da tipologia estratégica utilizada. Para tanto, separaram em cada problemas/soluções dimensões de competências distintas e desempenho relativo, evidenciando assim as características das ações de cada organização dentro do ciclo adaptativo. A Figura 2 mostra os problemas e as dimensões identificadas.

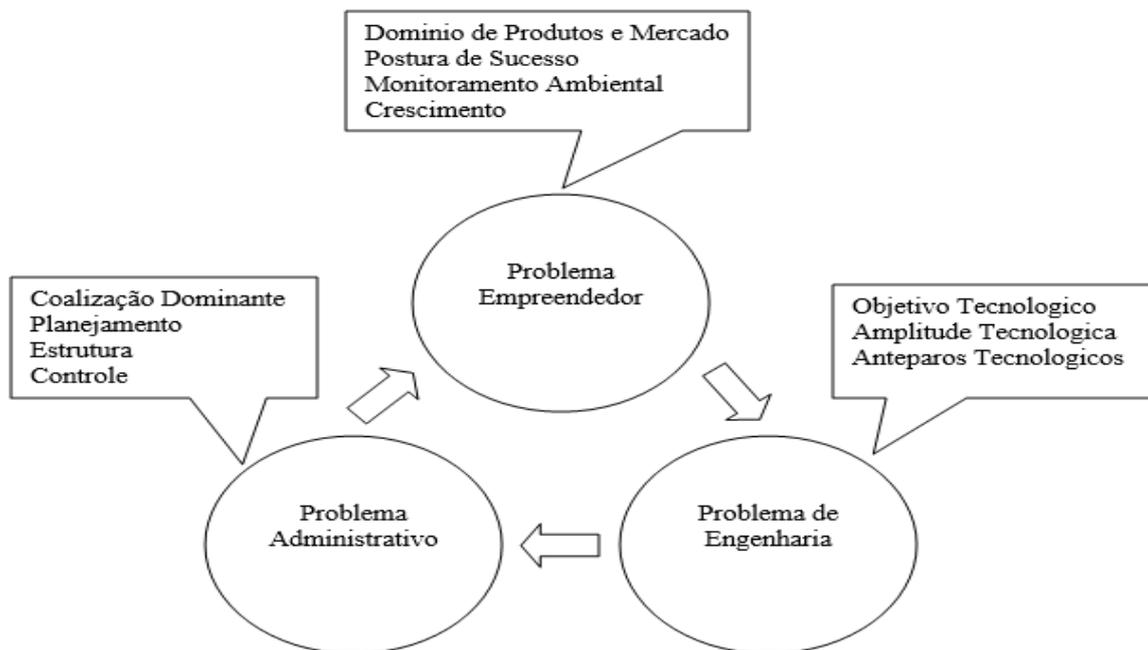


Figura 2 - Ciclo Adaptativo com dimensões

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

As quatro dimensões do problema empreendedor apresentam o início da solução de problemas do ciclo adaptativo, definindo as características dos produtos ou serviços oferecidos

aos clientes, a imagem da organização no mercado, o tempo investido monitorando tendências de mercado e a evolução ou regressão da demanda dos produtos ou serviços.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) entendem que as soluções dos problemas empreendedores estão intimamente relacionadas com domínio de mercados e produtos, postura dos gestores com a concorrência, com o monitoramento do ambiente interno e/ou externo e com a política de crescimento adotada.

Avaliando o contexto das dimensões do problema de engenharia, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificam a preocupação tecnológica estrutural, com foco nos processos e no atendimento ao cliente. As soluções adotadas pelo gestor nessas dimensões são evidentes nas metas estipuladas, nas competências e habilidades do quadro de colaboradores e na proteção que o gestor projetou se defendendo dos concorrentes.

Por fim, nas dimensões do problema administrativo, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) entendem que existe um controle, evidenciando o foco e a visão do gestor no ambiente interno, isto é, como ocorre seu planejamento, qual a estrutura organizacional que esse adota, e como avalia seus fracassos e conquistas, as soluções desses problemas são realizadas pelo gestor mediante a preparação, atenção e concentração de energia do gestor no quesito interno da organização, a preparação que esse gestor realiza para o futuro, a adaptação da estrutura e autoridade e por fim avaliação de desempenho.

As dimensões em cada tipo de problema realçam e facilitam a identificação do comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978), sendo assim modelo desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para definição do comportamento estratégico tem sido amplamente utilizado e testado ao longo do tempo.

Hambrick (2003) relata que dos vários estudos relacionados às tipologias genéricas de estratégia, a desenvolvida por Miles e Snow (1978) tem sido a mais duradoura, verificada e utilizada, além de ter sido submetida a numerosos testes de sua validade, sendo um dos pontos fundamentais dessa utilização massiva é o fato de o modelo leva em conta as inter-relações entre estratégia, estrutura e processo, logo, o modelo pode analisar o gestor e a organização como um todo, mostrando um alinhamento e padronização nas ações organizacionais.

Por meio da análise global da organização, Miles e Snow (1978) propuseram quatro tipos de comportamento estratégico, como relatado pelos próprios autores são estratégias genéricas definidas por meio da solução dos problemas do ciclo adaptativo, usualmente existe uma tendência de adaptação às alterações do ambiente interno e externo que a organização está inserida, na medida em que os processos de mudança vão acontecendo ocorre a busca dos gestores por estratégias a fim de se ajustar aos novos cenários, a percepção dos autores foi na

padronização que essas ações estratégicas ocorrem no relacionamento da organização com seu ambiente.

Oliveira (1999) relata que a potencialização dos resultados parte de uma familiaridade da organização com seu ambiente, podendo assim determinar e operacionalizar suas estratégias. Corroborando com a ideia, Bethlem (2003) ressalta a importância do modo de pensar e agir dos gestores perante as transformações, sejam elas dentro ou fora da organização, sendo assim ajustando o comportamento estratégico. As tipologias desenvolvidas foram identificadas como defensor, prospector, analítico e reativo. O Quadro 1 possui as definições básicas de cada comportamento.

Categorias	Descrição
Estratégia Defensiva	A organização que segue essa estratégia busca manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco se concentra em uma gama de produtos mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, basta fazer o que sabe bem ou melhor que qualquer outro.
Estratégia Prospectora	Uma organização que segue essa estratégia busca ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços e valoriza ser a pioneira na oferta de novos produtos/serviços, ainda que os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	Uma organização que segue essa estratégia busca a manutenção de uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo busca adicionar novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Essa estratégia é intermediária entre a defensiva e a prospectiva.
Estratégia Reativa	Uma organização que segue essa estratégia demonstra um comportamento mais inconsistente do que as demais, seria uma espécie de não estratégia considerando que não arrisca em novos produtos/serviços a não ser que se sinta pressionada pelos concorrentes.

Quadro 1– Categorias estratégicas proposta por Miles e Snow  
Fonte: Adaptado de Gimenez (2000).

As organizações do comportamento estratégico defensor buscam manter uma característica marcante comparada às demais, gostam de trabalhar com “estabilidade” como um todo na organização, seja produtos, clientes ou mercado, tudo é bem definido. Gimenez, Pelisson e Hayashi Jr. (1999) ressaltam que estudos como os de (Parnell e Wright, 1993; Beekun e Ginn, 1993; Schenk, 1994) conseguiram demonstrar que as empresas defensivas são predominantes em ambientes estáveis.

Analisando comportamento defensor pela ótica de Miles e Snow (1978) nas dimensões do ciclo adaptativo, percebe-se na solução de problemas empreendedores um domínio de mercado de muito foco. As organizações deste comportamento buscam um segmento de mercado estável, normalmente estrito, sendo ela e outras poucas empresas com capacidade de atendimento desse mercado, logo seus produtos são bem definidos não somente internamente

como externamente, sua postura de sucesso é muito bem calculada, oferecendo poucos produtos e serviços, mas excepcionalmente bem.

Beckhauser, Costa e Domingues (2019) entendem que a postura que o defensor possui intrinsecamente de ser “o melhor” não é somente em qualidade, mas como também em preços e atendimento ao cliente.

Ainda, segundo os autores, diante do domínio que o comportamento defensor tem no mercado suas preocupações externas são mínimas, dedicando-se ao monitoramento interno com uma melhor eficiência de suas operações, fazendo com que o seu crescimento consuma energia e recursos suficientes para que não tenha espaço para a concorrência.

Na solução de problemas de engenharia, Miles e Snow (1978) identificam que o defensor propicia a produção e distribuição dos bens e serviços com maestria, tem o objetivo tecnológico com eficiência em custos, mantendo-os sob controle, a amplitude tecnológica reflete a utilização de uma única tecnologia econômica, porém eficaz na realização dos seus esforços, as competências e habilidades dos colaboradores são concentradas em poucas áreas específicas, mantendo uma expertise básica quanto ao anteparo tecnológico, as organizações desse tipo estratégico são capazes de fazer um número limitado de produtos e serviços de forma excepcionalmente bem, pois são padronizados, sua eficiência tecnológica é crucial para o bom andamento da organização, mantendo o objetivo em ser a melhor, se faz necessária uma tecnologia que possibilite essa ação.

A solução de problemas administrativos para o defensor parte de uma coalização dominante em foco, finanças e produção, no gerenciamento da empresa utiliza-se medidas de controle para manter uma situação segura, quanto ao planejamento busca-se identificar problemas por meio de controles internos, que se forem solucionados produzem maior eficiência, melhorando assim sua logística interna e sua posição de mercado, sua estrutura organizacional é funcional por natureza, possuindo autoridade linear, refletindo assim no controle que é centralizado e de responsabilidade da alta gerência. Rosseto, Cancellier, Neto e Hoffmann (2007) definiram uma sequência estratégica para as organizações que utilizam essa tipologia sendo: 1 - Plano; 2 - Ação; 3 - Avaliação, um modelo particularmente seguro e estável.

O comportamento prospector tem como principal capacidade se aventurar e explorar novas oportunidades, é essencialmente dinâmico e flexível. Gimenez et.al. (1999) reforça que a proporção de prospectores nos ambientes mais dinâmicos é maior.

Analisando o comportamento nas dimensões do ciclo adaptativo, Bott, Silva e Sasaaki (2006) entendem que seu domínio de produtos e mercado busca manter uma expansão contínua, pois são inovadores, portadores de novidades com produtos geralmente revolucionários e

criativos, o que intensifica sua postura de sucesso como ativa iniciação de mudança, estão constantemente monitorando o mercado antenados em novidades, por isso tendem a crescer descentralizados por atenderem uma grande diversificação, tanto de mercados como de produtos. Gimenez et.al. (1999) ressalta que as organizações dessa tipologia são a fonte de instabilidade da indústria, pois possuem uma constante geração de inovações.

Quanto às dimensões de engenharia, Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) relatam que as organizações desse comportamento estratégico têm o objetivo tecnológico de flexibilidade e inovação, garantem de antemão pessoas, recursos e equipamentos necessários para adentrar em novos mercados, se utilizam de múltiplas tecnologias flexíveis e vários protótipos, evitando assim compromissos de longo prazo para um único processo ou produto, no anteparo tecnológico busca-se uma diversidade de colaboradores técnicos que possam proporcionar uma consistência em seus produtos e serviços.

Pleshko e Nickerson (2008) relatam que nas dimensões dos problemas administrativos, os prospectores tendem a ser descentralizados, a coalizão dominante tem grande parte no marketing influenciador, seu planejamento é abrangente identificando tendências e oportunidades de mercado que resulte na criação de um novo produto ou serviço, no entanto, esse planejamento é finalizado somente após a ação, tudo isso com o intuito de facilitar e coordenar inúmeras e diversas operações, quanto a estrutura é moldada por produtos ou mercados atendidos e quanto ao controle procura a participação de todos os membros da organização, encorajando o envolvimento. A definição da sequência estratégica identificada por Rosseto et.al (2007) para as organizações que utilizam essa tipologia é: 1 - Avaliação; 2 - Ação; 3 - Plano, uma sequência estratégica inovadora com funcionalidade em um ambiente dinâmico.

O comportamento analisador, de acordo com Miles e Snow (1978) é uma estratégia mista entre o defensor e o prospector, permanecendo no centro dos dois extremos, essas organizações procuram explorar novos mercados e produtos como os prospectores e procuram manter um mercado estável com clientes e produtos tradicionais como o defensor. Em outras palavras, Pleshko e Nickerson (2008) enfatizam que as organizações do tipo analista procuram manter uma posição segura e estável no mercado, enquanto ao mesmo tempo, movimenta-se rapidamente para acompanhar novos desenvolvimentos na indústria.

Nas dimensões dos problemas empreendedores, o comportamento analisador tem o domínio híbrido, cuidadosamente ajustado, pois da mesma forma que possui produtos ou serviços que são bastante estáveis no mercado, também tem outros que são inovadores. (Ribeiro, Rosseto & Verdinelli, 2011).

A postura de sucesso deste comportamento segundo Ribeiro, Rosseto e Verdinelli, (2011) está atrelada à preferência pelo que vem dando certo no mercado, evitando contratempos, logo, seu monitoramento ambiental é razoável orientado para a concorrência, seu crescimento possui assertividade na penetração em novos mercados, trazendo novos produtos após uma análise cuidadosa do seu potencial.

Nas dimensões dos problemas de engenharia do comportamento analisador, Rosseto et.al (2007) identificam que o objetivo tecnológico é manter a meta de custos e as receitas, podendo seletivamente gerar novos produtos, sua amplitude tecnológica está sustentada em tecnologias inter-relacionadas, ou seja, as competências e habilidades dos colaboradores são analíticas, possuindo capacidade de ser estável e flexível no atendimento ao cliente, seu anteparo tecnológico é incrementalista, absorvendo novos produtos e mercados com comprovada assertividade.

No que tange às dimensões administrativas, a coalização dominante é de manter a situação financeira protegida, o planejamento está atrelado ao marketing, à engenharia e aos gerentes de produtos, mantendo o dinamismo na discussão de novos produtos e mercados.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) afirmam que na busca de ser estável e dinâmico ao mesmo tempo o comportamento analisador remete a uma estrutura diferenciada para alocar seus dois estilos de estratégia, sendo orientada por matriz, o controle tem mecanismos de coordenação extremamente complexos sendo a resolução de conflitos realizada ora por canais hierárquicos, ora por meio de gerentes de produtos. Definindo uma sequência estratégica para as organizações que utilizam essa tipologia seria: 1 - Avaliação; 2 - Plano; 3 - Ação, Rosseto et.al (2007).

A última tipologia identificada por Miles e Snow (1978) é uma estratégia que mantém seu ambiente inconsistente e instável, Cunha (2015) relata que os gestores dessas organizações percebem a mudança e incertezas do mercado, no entanto se sentem incapazes de resolver os problemas de forma eficaz, logo não possuem uma estratégia bem definida.

Suas características nas dimensões do problema empreendedor de acordo com Behling e Lenzi (2019), é que possuem uma coalização dominante irregular, respondendo à oportunidades e ameaças de mercado de forma transitória, sua postura de sucesso é baseada em investidas oportunistas reagindo ao mercado somente para manter sua posição, pouco se monitora o mercado, e quando o faz é intensivamente com tópicos específicos que proporcionem um crescimento com poucos riscos.

As dimensões de engenharia para Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) denotam que o objetivo tecnológico das organizações com esse comportamento é de resguardar a empresa

contra ameaças adotando as ações que são necessárias, sua amplitude tecnológica tem foco no atendimento em curto prazo, exigindo assim que os colaboradores tenham competências e habilidades flexíveis, quanto ao anteparo tecnológico possui habilidade de experimentar e improvisar soluções mesmo que quando as novas tendências possuam um potencial moderado.

Nas dimensões administrativas, Lang et.al. (2014) entendem que essas organizações são ótimas solucionadoras de problemas tendo foco em atividades ou negócios que mais necessitam de atenção, seu planejamento é totalmente volátil procurando soluções para problemas ou desafios que requerem atenção imediata, sua estrutura muda constantemente a fim de aproveitar as oportunidades de mercado, a autoridade é formal, o controle é orientado para soluções imediatas evitando problemas ou resolvendo problemas remanescentes.

Complementando as características dessa tipologia, Rossetto et. al. (2006) relata que geralmente essas organizações caem em um ciclo de respostas perante as mudanças ambientais, não obtendo bons resultados e não conseguindo ser agressivas no futuro, logo não existe uma sequência estratégica adotada por esse tipo de organizações.

Cada comportamento estratégico propõe soluções aos problemas de formas distintas, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificaram que essas estratégias podem ser identificadas em dimensões dentro dos problemas empreendedores, de engenharia e administrativo, definindo o comportamento estratégico. O Quadro 2 demonstra um comparativo das soluções estratégicas por dimensões em cada comportamento estratégico.

		Tipos Estratégicos			
<b>Ciclo Adaptativo</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Defensiva</b>	<b>Prospectora</b>	<b>Analítica</b>	<b>Reativa</b>
Problema Empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitória
	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas

Continua

					Conclusão
Problema de engenharia e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal e expertise básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema administrativo e soluções	Coalização dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanha	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 2 – Solução de problemas por ciclo adaptativo, dimensão e comportamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa & Varadarajan (1990).

O modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978) pode ser utilizado nas organizações como um modelo de estratégia geral aplicada a qualquer modalidade de negócios, independente do porte da empresa ou instituição e o entendimento das estratégias defensiva, prospectora, analítica e reativa serve para definir a postura estratégica da organização ou ainda, reavaliar estratégias já adotadas.

Embora o modelo apresente-se como robusto e amplamente testado, algumas críticas são inerentes a sua classificação em tipologias distintas, Desarbo, De Benedetto, Song e Sinha (2005) enfatizaram que a classificação originalmente proposta por Miles e Snow (1978) pode sofrer alterações, destacando que um ponto geral para os tipos estratégicos como empiricamente derivados de amostras de campo, tendem a ser altamente dependentes do contexto e não caem perfeitamente nos agrupamentos.

No entanto, as observações se fazem claras as organizações como estratégia global. O foco deste trabalho segue a de estudos já supracitados como de Gardelin, Rosetto e Verdinelli (2013), Lang, Rosseto, Marinho e Alberton (2014), Martins e Flores (2017), Behling e Lenzi (2019), avaliando o comportamento estratégico do gestor, logo, o comportamento estratégico

identificado para cada gestor não será ampliado ou definido como o comportamento da organização.

## **2.2 Participação orçamentária**

O orçamento empresarial pode ser utilizado para diferentes finalidades na organização e tem sido uma importante ferramenta de controle gerencial (Degenhart, Lunardi & Zonatto, 2019). A utilização de orçamentos está atrelada à estratégias e ao desempenho da organização como um todo, Frezatti (2006), afirma que o orçamento empresarial é um plano financeiro utilizado pela empresa para programar sua estratégia em determinado exercício e vai muito além das estimativas de resultado, é solidificado no comprometimento dos gestores em manter as metas e os limites estipulados.

Merchant (2007) complementa que o orçamento é uma parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização. Por fim, Santos, Marcello e Lavarda (2014) indica que o orçamento passou a ser considerado essencial para as organizações, auxiliando na necessidade de manter equilíbrio entre as estimativas financeiras e os resultados alcançados.

Prezar pelo atendimento das metas estipuladas no orçamento ou ainda a busca por informações retidas nas linhas operacionais, faz com que a gerência superior estimule a participação orçamentária, autorizando à média gerência a participar na definição do orçamento (Kim, 1992). Em outras palavras a participação orçamentária ocorre quando se envolve subordinados na negociação e na definição das metas, não sendo um orçamento imposto pela alta administração. Young (1985) relata que a participação é o processo onde os gestores em conjunto com os seus superiores definem as metas do orçamento a ser atingidas. Shields e Shields (1998) compartilham da ideia e entendem que a participação orçamentária ocorre quando os gestores participam e influenciam diretamente na definição do seu orçamento.

Kyj e Parker (2008) elencam alguns motivos pelos quais as organizações adotam tal política de participação no orçamento, dentre eles, o compartilhamento de informação, a coordenação das interdependências, aumento da motivação e a satisfação dos seus funcionários. Sholihin, Pike, Mangena e Li (2011) entendem que a participação orçamentária tem consequências comportamentais positivas gerando resultados de maior clareza quanto aos objetivos, relevância percebida, troca de informações e confiança no superior. Já Lavarda e

Almeida (2013), entendem que as razões são: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão.

Buzzi et al, (2014) relatam que permitir aos gestores a participação nas definições das metas do orçamento gera comprometimento e compreensão do nível de desempenho que será exigido, além disso, proporcionará aprendizado da área estratégica ao subordinado e da área operacional aos superiores, porém a participação no orçamento poderá ocasionar preocupações quanto ao comportamento das pessoas. Zonatto e Lavarda (2013) salientam que a participação orçamentária pode contribuir para com a melhoria dos processos gerenciais e do ambiente de trabalho, o que conseqüentemente tende a impactar de forma positiva o desempenho dos colaboradores.

Shields e Shields (1998) entendem que existe um aumento da confiança do gestor que participa do orçamento, o senso de controle e o envolvimento do indivíduo para com a organização é maior. No entanto, Merchant e Manzoni (1989) alertam que a participação de superiores na definição de metas do orçamento influencia no entendimento do nível de desempenho exigido. Porém, esse nível de participação e entendimento pode influenciar também o comportamento dos gestores.

No entanto, Pasquali, Santos, Toigo e Silva (2018) relatam uma precária utilização de práticas modernas de orçamento de capital em cooperativas, quando comparadas a outras empresas. Schwans (2008) salienta que embora o estudo de práticas de orçamento seja considerado muito importante, ele ainda é um tema pouco explorado no Brasil, visto ainda a singularidade que se tem nas cooperativas esse tema se restringe ainda mais.

O orçamento se baseia na operacionalização organizacional e nas cooperativas de crédito esse fator varia de organização para organização. Sarkis (2013) relata que existe o conselho de administração que é responsável por definir o orçamento empresarial para cada cooperativa singular (filiadas), estando basicamente alinhado em duas modalidades de participação orçamentária, a primeira começa pelos associados, que são naturalmente os proprietários do negócio, usufruem dos produtos e serviços próprios de uma instituição financeira e possuem o poder de decidir o futuro da instituição através das assembleias de núcleo, onde são discutidos temas como as operações e serviços da cooperativa; planejamento estratégico; plano de metas; prestação de contas semestral; assuntos de interesse específico do quadro social do núcleo ou aqueles definidos pelo Conselho de Administração da Cooperativa.

Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2015) enfatizam que a assembleia de núcleo é considerada o ponto alto do modelo de gestão democrática e participativa do sistema, as informações que por hora foram discutidas, tratadas e decididas são de responsabilidade dos

coordenadores de núcleo, que são os representantes dos associados nas assembleias gerais da cooperativa de crédito, participando continuamente de debates sobre diversos assuntos da cooperativa e tendo contato direto com o conselho de administração.

A segunda modalidade de participação possui uma condição mais interna e organizacional, os gestores das cooperativas singulares participam ativamente do orçamento com as cooperativas centrais, levando as particularidades de sua agência e gestão. Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2015) identificaram que os gestores apreciam o processo participativo do orçamento, negociado e transparente para conduzir suas cooperativas, logo, enquanto a primeira modalidade de participação relata a visão de dono, a segunda participa do orçamento com um olhar mais tecnicista, com ênfase na gestão.

Partindo da ideia de Milani, (1975) e Kyj & Parker (2008) de que o processo orçamentário é uma das atividades administrativas que evidencia certos tipos de reações humanas, o comportamento estratégico dos gestores é uma das vertentes que podem ser estudadas, pois se pressupõe que cada comportamento, dada suas características proporciona uma influência distinta na participação orçamentária. Sendo assim, se tem a primeira hipótese deste estudo:

H1 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação a participação orçamentária.

### **2.3 Assimetria informacional**

A informação possui um grande impacto nos processos organizacionais, seja qual for a localidade, porte ou atividade da organização, a informação é relevante, sendo um dos fatores determinantes para as tomadas de decisões gerenciais por parte de acionistas, diretores, conselhos e gestores. Pinto Júnior e Pires (2000) enfatizam que as informações que a organização tem sobre si e seus concorrentes são essenciais para tomada de decisão, portanto as informações possuem papel prioritário.

Em um cenário empresarial perfeito as informações no aspecto interno são tidas como completas e acessíveis, ocorrendo do gestor a alta gerência e vice-versa, no entanto, as organizações são imperfeitas e são feitas de pessoas carregadas dos mais variados sentimentos e objetivos, com isso surge a informação incompleta, ou seja, nem todos os estados são

conhecidos por ambas as partes, sendo assim, certas consequências não são consideradas produzindo um conflito informacional (Hendriksen & Van Breda, 1999).

As organizações na operacionalização de suas atividades geram diversas relações entre o gestor e o acionista, essa relação é regida por meio de contratos e explicada pela teoria da agência. Jensen e Meckling (1976) entendem que a motivação para que conflito de agência ocorra é o fato de que o agente (gestores) e principal (acionistas ou alta gerência) possuem objetivos diferentes e conflitantes entre si, devido as suas ocupações diferenciadas, e que a decisão do agente pode ser influenciada pelos seus interesses pessoais.

Bianchi (2005) parte da mesma ideia e afirma que devido à separação da propriedade e do controle da empresa, figurando a presença do principal/proprietário e do agente/gestor, ocorrem mudanças gerenciais, onde muitas vezes os gestores tendem a considerar não apenas os interesses do proprietário, mas os seus próprios interesses nas tomadas de decisões, podendo, assim, ocorrer uma gestão oportunista.

Santos, Schmidt, Fernandes e Machado (2007) definem assimetria informacional como sendo a diferença existente entre o agente e o principal, em uma relação contratual, em função de uma parte possuir mais informação do que a outra, ou seja, há existência de informação oculta. Dunk (1993) compartilha da ideia e afirma que a existência da assimetria da informação somente ocorre quando a média gerência dispõe de mais informações do que a gerência superior, isto porque a média gerência conhece todo o processo de atividade da organização e participa do dia a dia da instituição.

Nas cooperativas de crédito existe uma complexidade nesse tipo de relação de agência, os cooperados são proprietários da cooperativa, assumindo o papel de principais e autorizam gestores, os “agentes” a tomar decisões por eles, no entanto esses agentes são também fornecedores de produtos ou trabalho na cooperativa, e os associados são clientes adquirindo insumos e serviços da mesma, o cooperado quer participar das atividades e quer saber dos resultados da cooperativa, isso acarreta em um alto preço, o custo de agência nessas situações é para mitigar a assimetria informacional (Carneiro & Cherobim, 2011).

Branch e Baker (1998) entendem que o principal problema e custo de agência em sociedades cooperativas existe pelo fato de que, muitas vezes não há uma separação clara entre os proprietários e os tomadores de decisão das cooperativas, a resolução desses problemas de agência depende de definições claras das regras que determinam as responsabilidades de cada um dos envolvidos na gestão da cooperativa. Lima et.al. (2008) entendem que algumas regras deveriam ser explícitas no Estatuto Social das cooperativas de crédito buscando mitigar a assimetria informacional. O Quadro 3 apresenta as sete regras elaboradas pelos autores.

1)	Definição clara das alçadas de decisão no âmbito da gerência da cooperativa de crédito para delimitar o envolvimento da diretoria nas operações do dia a dia a fim de separar claramente a tomada da decisão de sua execução.
2)	Definição de critérios técnicos mínimos para que um associado possa ser eleito para os órgãos de administração da cooperativa de crédito, impedindo dessa forma, que pessoas não qualificadas sejam eleitas.
3)	Definição das atribuições do comitê de supervisão (auditoria interna) para que este possa funcionar sem a interferência da gerência da cooperativa de crédito e seja responsável pela verificação da aderência (compliance) em relação ao Estatuto Social, aos controles internos e a atuação da gerência.
4)	Definição da política e critérios utilizados na concessão do crédito com a identificação dos responsáveis pela análise de crédito que deverá ser feita a partir de critérios técnicos.
5)	Definição clara da responsabilidade da direção em relação às operações e ao funcionamento da cooperativa de crédito em geral, bem como as punições em caso do não cumprimento. Dessa forma, deveriam ser previstos, inclusive, mecanismos para substituição de dirigentes que não cumpram suas obrigações.
6)	Definição de códigos de ética e de controles dos empréstimos realizados para membros da administração a fim de evitar conflitos de interesse.
7)	Previsão de rotação de cargos entre os membros da administração. Uma limitação de dois ou três mandatos para cada dirigente permitiria o aparecimento de novas ideias, evitando a dominação da administração por um pequeno grupo por períodos extensos.

Quadro 3– Regras de responsabilidade cooperativa de crédito

Fonte: Lima, Araújo e Amaral (2008).

Moura Costa; Azevedo e Chaddad (2012) relatam que neste âmbito das cooperativas de crédito, quanto maior o número de cooperados e mais difusa a estrutura de propriedade, maior a probabilidade de que os direitos de controle e acompanhamento da gestão sejam delegados a terceiros. Logo, se gasta maior volume financeiro para suprir a necessidade de informação e se busca formas gerenciais a fim de controlá-la, como imposição de metas orçamentárias.

De acordo com Lavarda e Almeida (2013), a assimetria informacional pode estar presente no processo orçamentário, uma vez que o planejamento execução e controle dos objetivos empresariais dependem da ação dos gestores, e estes por sua vez podem ter mais informações, principalmente quando as metas são impostas pelos superiores sem a participação de todos envolvidos.

Baiman (1990), Dunk (1993) e Chow, Cooper e Waller (1998) entendem que possuindo informações privilegiadas, o gerente médio busca benefícios pessoais ou para o seu departamento no momento da elaboração do orçamento (criação de folga orçamentária), e que a maneira da gerência superior ter acesso à essas informações seria no sentido de incentivar à média gerência a compartilhar do processo de definição do orçamento, diminuindo, assim, a assimetria informacional. Shields e Young (1993), Shields e Shields (1998) e Fisher, Frederickson e Peffer (2002), destacam que quanto maior a assimetria, mais provável que as empresas promovam a participação do orçamento para que se tenha acesso às informações privadas dos seus subordinados.

A hipótese de que a participação orçamentária poderia minimizar a assimetria de informação foi refutada em estudos como o Shields e Young (1993), Shields e Shields (1998), Kyj e Parker (2008), Lavarda e Almeida (2013), no entanto em estudos mais recentes a relação entre as variáveis é suportada como em Zonatto e Lavarda (2013), Buzzi et.al. (2014), Lavarda e Fank (2014), Zonatto, Weber e Nascimento (2019), logo, não se tem resultados conclusivos sobre essa relação.

Existindo essa incongruência dos resultados no formato teórico se estabeleceu a segunda hipótese observando-a ao comportamento estratégico do gestor. Sendo assim, lança-se luz a segunda hipótese do estudo:

H2 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação à assimetria informacional.

## **2.4 Folga orçamentária**

Na organização o orçamento representa um importante instrumento de gestão, que fornece parâmetros para uma previsão do fluxo de caixa futuro e auxilia o gestor em uma tomada de decisão mais assertiva. Onsi (1973) destaca que existem dois motivos que podem gerar falhas nesse sistema orçamentário, o primeiro é pela possibilidade de erros dos dados apurados e o segundo é a criação de folga orçamentária pelos gestores.

A folga orçamentária nada mais é que a diferença entre o valor que foi orçado pelo gestor na elaboração do orçamento e o valor que de fato foi necessário para realização das suas atividades. Tal diferença, ocasionada por uma superestimação dos gastos que foram previstos, gerando excesso de recursos que poderiam ser disponibilizados e mais bem aproveitados em outras áreas (Schiff & Lewin, 1970).

Young (1985) conceitua folga orçamentária como sendo o montante dos recursos adicionais que os gestores incluem propositalmente no orçamento ou o montante em que subestimam a capacidade produtiva. Em outras palavras, Merchant (1985) conceitua folga orçamentária como sendo o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário. Já Dunk (1993) conceitua folga orçamentária como o incremento de valores no orçamento para torná-lo mais fácil de alcançar.

Faria (2017) relata que o estudo da folga orçamentária tem recebido atenção dos pesquisadores por esse fenômeno gerar impacto no processo orçamentário e nos resultados da

organização, sendo visto então como um problema organizacional e comportamental. Nascimento, Ribeiro e Junqueira (2008) relatam que o comportamento do gestor propenso à folga afeta negativamente os processos de planejamento e orçamento através do viés da alocação ou utilização de recursos, no entanto existem estudos que observam esse fenômeno por outra ótica e relatam que a presença de folga orçamentária pode ser benéfica para as organizações.

De todo modo, olhando pela ótica do empresariado, Beuren e Verhagem (2015) relatam que a folga orçamentária compromete a eficácia de todo o sistema orçamentário. O que antes fora planejado não reflete a realidade da organização provocando desperdício de recursos em áreas que podem estar ociosas. Onsi (1973) salienta que os gestores influenciam no processo orçamentário por meio de manipulações compensatórias, criando folgas em “bons anos” e convertendo-as em lucros nos “anos ruins”, o que gera informações distorcidas, provocando diversas influências na organização, impactando diretamente na tomada de decisão da alta gerência.

Baiman e Lewis (1989) destacam que como o orçamento empresarial está vinculado à avaliação de desempenho dos gestores, existindo a estipulação de metas a serem alcançadas e incentivos a serem recebidos, pelo atendimento do orçamento, acabando por proporcionar a manipulação das projeções orçamentárias, o que tende a incentivar a folga orçamentária.

Van der Stede (2000) salientam que a média gerência tende a constituir a folga orçamentária muitas vezes por insegurança de uma avaliação negativa futura, sendo maior a ocorrência desse fenômeno em organizações que avaliam o desempenho do gestor pelo orçamento.

Beuren e Verhagem (2015) enfatizam que independentemente da estrutura da organização, seja ela centralizada ou descentralizada pode ocorrer a criação de folga orçamentária. Isso ocorre porque esse fenômeno está intimamente relacionado à questões comportamentais do gestor, seja perfil de tomada de decisão, perfil ético, perfil estratégico, visão de mundo entre outros.

Sendo um fenômeno de tanto impacto na organização Anthony e Govindarajan (2008) entendem que cabe aos superiores hierárquicos criar mecanismos para identificar e eliminar a folga orçamentária. Yuen (2004) identificou seis perspectivas que devem ser analisadas quanto a essa identificação e eliminação de folga orçamentária, sendo tratadas no Quadro 4.

Perspectivas	Identificação e Resolução
Relacionamento com os pares	A convivência entre os gestores de unidades e seus pares afeta o comportamento gerencial como um todo na organização, pois quando inserido em um ambiente de trabalho em que ele se sinta bem esse tende a compartilhar mais as informações, logo, quanto melhor o relacionamento que esse tem com seus colegas, menor a propensão para a criação da folga, sendo assim a organização tem que estimular essa relação e procurar mecanismos que proporcionem uma boa relação entre os pares.
Poder dos gestores	A alta gerência pode dar maior autonomia ao gestor no processo de tomada de decisão e no processo orçamentário. Quando possuem mais poder decisório os gestores tendem a reduzir a folga orçamentária, pois possuem mais poder, logo, há indícios de que gestão descentralizada, com delegação de autoridade e responsabilidade para os gestores de menor nível hierárquico, com adequado controle, tende a reduzir a folga orçamentária.
Explicações sobre as variações no orçamento	Conceder aos gestores oportunidades de explicação dos fatores que provocaram as variações relevantes no orçamento antes realizar uma avaliação negativa, solicitando destes quais as ações que estão sendo tomadas para corrigir essas variações. Em algumas situações a utilização do orçamento flexível pode contribuir, pois força os gestores a fornecer explicações constantes sobre as ocorrências de variações entre o previsto e o realizado.
Feedback do orçamento	A emissão de relatórios detalhados as ocorrências deve ser realizadas com frequência, que facilite os ajustes necessários dos objetivos que foram traçados no orçamento original. Sendo assim, o feedback realizado de forma construtiva e imparcial tende a proporcionar maior confiança, sendo motivador para construção de estimativas mais reais, reduzindo então a folga orçamentária.
Sistemas de remuneração	Recompensas desde que adequadas, quando utilizadas aumentam a motivação dos gestores, sendo essa motivação mais evidente quando os objetivos estipulados no orçamento são de difícil alcance, o aumento do compromisso e da participação são conseqüências de um adequado sistema de recompensas, e quando avaliado em grupo tende a mitigar a folga, pois proporciona um monitoramento mútuo entre os membros da equipe.
Avaliação de performance	O sistema de avaliação de desempenho da organização é eficaz quando avaliado sobre o orçamento, porém existe a necessidade de não manter o orçamento tão rígido mitigando assim a folga orçamentária à possibilidade de ajustes das metas orçadas ao longo do período, bem como uma estrutura de tolerância em relação às variações orçamentárias agregam para o bom funcionamento do planejamento orçamentário.

Quadro 4 - Perspectivas de Yuen (2004) para identificação e eliminação da folga orçamentária  
 Fonte: Adaptado de Yuen (2004).

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2011) salientam que quando o gestor é convidado a participar da elaboração do orçamento, isso reflete a ele responsabilidades, seja em cumprimento da meta aceita/imposta, ou da necessidade de obter um bom desempenho. Em virtude disso, podem surgir questões comportamentais visando o benefício próprio.

Zenker (2010) partilha da mesma ideia relatando que não são somente fatores econômicos envolvidos na criação da folga orçamentária, mas há também aspectos comportamentais envolvidos na sua constituição, o que reafirma a importância desse estudo que busca compreender a influência entre participação orçamentária e folga orçamentária pelo comportamento estratégico do gestor.

Estudos anteriores já avaliaram a relação entre a participação no orçamento e a criação de folga orçamentária, chegando a resultados diversos entre si, Schiff e Lewin (1970); Young (1985); Lukka (1988); Dunk (1993) entendem que a participação no orçamento oferece um ambiente propício para a criação de folga. Já Onsi (1973); Merchant (1985); Govindarajan

(1986); Chow, Cooper e Waller (1988); Fisher, Frederickson e Peffer (2002), constataram que a participação no processo orçamentário diminui a folga, e por fim, estudos recentes como o de Buzzi et.al. (2014), Lavarda e Fank (2014) chegaram a resultados inconclusivos.

A terceira hipótese do estudo trabalha com identificação da folga orçamentária ao comportamento estratégico.

H3 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação a folga orçamentária.

A Figura 3 apresenta o modelo teórico em estudo.

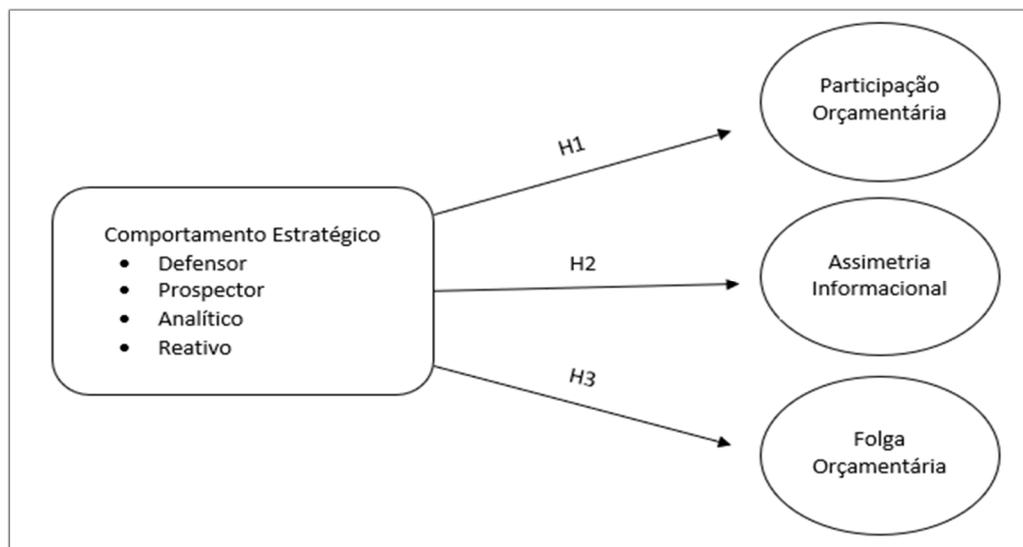


Figura 3 – Modelo Teórico do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O modelo busca identificar as diferenças de médias propostas nas hipóteses, vale reforçar que as hipóteses serão testadas levando em consideração a ocorrência das três variáveis (participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária) em conjunto, atendendo os pressupostos teóricos.

### **3 Método e Procedimentos da Pesquisa**

Neste capítulo apresenta-se o percurso seguido pela pesquisa para responder a questão problema e atingir o objetivo geral por meio dos objetivos específicos delineados. Para tanto, a apresentação do método e procedimentos desse estudo tem início com o delineamento da pesquisa, unidade de análise, constructo de pesquisa, procedimento de coleta de dados e análise de dados e as limitações da pesquisa.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Essa pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, onde se propôs a identificar diferenças significativas de ações dos gestores identificados por seus comportamentos estratégicos no que tange participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária. Cervo, Bervian e da Silva (2007) enfatizam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Sendo assim, este estudo partiu da descrição dos resultados sem a interferência do pesquisador, testando as hipóteses a fim de confirmá-las ou refutá-las.

Quanto aos procedimentos é levantamento ou survey, visto que busca levantar e mapear informações úteis de uma determinada população ou amostra com a finalidade de conhecer e obter conclusões acerca do problema estudado (Beuren, 2013). O questionário de pesquisa foi composto com perguntas que possibilitaram a identificação do comportamento estratégico dos gestores de cooperativas de crédito.

A identificação do comportamento estratégico ocorreu pelas alternativas escolhidas pelo gestor para cada questão, ao total somaram-se onze questões com quatro alternativas cada, que previam soluções de problemas do ciclo adaptativo, sendo assim, cada escolha remetia a um comportamento estratégico específico, nas variáveis de cunho orçamentário, foram utilizadas afirmações em escala Likert de 1 a 5 onde para o valor mais baixo significava, discordo totalmente e para o valor mais alto, concordo totalmente, obtendo assim dados passíveis de análise.

Por fim, quanto à abordagem do problema a pesquisa se enquadra de natureza quantitativa, Richardson (1989) relata que esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento desses dados por meio de técnicas estatísticas.

Este estudo utilizou-se de análises estatísticas como a Análise Multivariada da Variância (MANOVA), com o intuito de identificar possíveis diferenças de médias significativas entre os comportamentos estratégicos identificados e as variáveis participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária. A ferramenta estatística MANOVA possibilitou responder as hipóteses levantadas e identificar onde as diferenças de médias ocorriam.

Outra ferramenta estatística utilizada foi a análise discriminante múltipla (MDA), essa análise estatística serviu como confirmatória da MANOVA possibilitando visualizar como os indivíduos se distribuem em relação ao centroide do grupo e definir o percentual de assertividade dos grupos inicialmente identificados pelo modelo de Miles e Snow (1978) em relação com os grupos previstos pela ferramenta na utilização das variáveis orçamentárias.

### **3.2 Unidade de análise, população e amostra**

Para desenvolvimento desse estudo optou-se pelas sessenta e cinco cooperativas de crédito singulares do estado do Paraná devidamente registradas no Sistema OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), a escolha pelas cooperativas de crédito possibilitou uma melhor compreensão orçamentária dessas instituições, tendo em vista que as mesmas fazem parte do sistema financeiro nacional e acabam utilizando-se de ferramentas orçamentárias não pensadas para sua forma estrutural, mas para organizações de capital aberto.

Segundo Daft e Weick (1984), os gestores assumem papel decisivo de como as informações convergem e são interpretadas pelas organizações, logo a escolha foi em realizar a pesquisa com gestores de unidades de negócio que possuíssem poder de gestão. Bowditch e Buono (1992) conceituam gestor como “um indivíduo numa organização provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”.

O contato com os gestores participantes, foi realizado via e-mail corporativo e/ou ligações telefônicas, presando pelo sigilo quanto ao nome, marca ou sistema cooperativo adotado, foi solicitada a atenção ao preenchimento do questionário em quatro momentos distintos, possibilitando tempo hábil de forma a não comprometer a atividade desempenhada pelo gestor, bem como para assimilação do que era solicitado.

Os contatos resultaram em aceite de pesquisa de doze cooperativas singulares, representando 18,46% da delimitação amostral. No total participaram da pesquisa sessenta e

um gestores de cooperativas de crédito compondo assim a amostra para desenvolvimento da análise da pesquisa.

### 3.3 Constructo da pesquisa

Marconi e Lakatos (2005) comentam que são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que modificam conforme as circunstâncias ou com o tipo de investigação. As técnicas de pesquisa podem ser: documental, observação, entrevista, questionários, constructo de pesquisa, análise de conteúdo, entre outros.

De forma a possibilitar uma melhor compreensão da estrutura da pesquisa desenvolveu-se o constructo conforme Quadro 5.

Variáveis	Definição Conceitual	Autores de Base
Comportamento Estratégico	O comportamento estratégico pode ser considerado o reflexo das ações do gestor na organização, a forma como esse propõe soluções de problemas na organização moldam e define a linha estratégica adotada. Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipologias distintas que possuem características e preferências nas soluções de problemas em três fases do ciclo adaptativo, problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram dimensões no que tange aos problemas e soluções deste ciclo adaptativo capazes de realizar a identificação do comportamento estratégico adotado pelo gestor. No que tange a <b><u>solução de problemas empreendedores</u></b> as afirmações realizadas foram: 1 – Os produtos e serviços que ofereço aos meus clientes são melhor caracterizados como...; 2 – Eu busco ter uma imagem de gestor que...; 3 – O tempo investido por mim para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser descrito como sendo...; 4 – O crescimento ou diminuição da demanda dos produtos e serviços que ofereço é devido muito provavelmente à...; Quanto à <b><u>solução de problemas de engenharia</u></b> : 5 – Uma das metas mais importantes para mim é dedicação e compromisso com...; 6 – As competências e habilidades que meus subordinados possuem podem ser melhor caracterizados como...; 7 – Uma das características da minha gestão que protege a cooperativa de outros concorrentes é...; Quanto à <b><u>solução de problemas administrativos</u></b> : 8 – A forma de gerenciamento da minha gestão tende a concentrar-se em...; 9 – preparo a minha gestão para o futuro da seguinte forma...; 10-A estrutura que gosto de manter na minha gestão é...; 11 – Os procedimentos que utilizo para avaliar o desempenho (da unidade de negócio e subordinados) são mais bem descritos como.	Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Continua

## Continuação

Defensor	<p>Mantém seu segmento de mercado estável tanto de produtos quanto de clientes para resolver seus problemas empresariais, ou seja, ela se esforça para ser a melhor, não somente em qualidade, mas como também em preços e atendimento ao cliente. As respostas esperadas desse comportamento quanto à <b><u>solução de problemas empreendedores foram:</u></b> 1 – São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado; 2 – Oferece poucos produtos e serviços, porém seletivos e de alta qualidade; 3 – Mínimo, realmente não passo muito tempo monitorando o mercado; 4 – A prática de me concentrar no desenvolvimento dos mercados que já atendendo. Quanto à <b><u>solução de problemas de engenharia:</u></b> 5 – Manter os custos dos produtos e serviços que ofereço sob controle; 6 – Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas; 7 – Sou capaz de fazer/atender um número limitado de produtos e serviços excepcionalmente bem. Quanto à <b><u>solução de problemas administrativos:</u></b> 8 – Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade; 9 – Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos produtos ou serviços e nossa posição de mercado; 10 – Funcional por natureza, isto é organizada em departamentos; 11 – Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.</p>	Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)
Prospector	<p>Vivem em constante desenvolvimento provocando mudanças nas indústrias, monitora as condições e eventos ambientais, ou seja, estão “antenas” ao novo, às possibilidades de mercado, procuram ser inovadoras e flexíveis, ideais para ambientes dinâmicos. As respostas esperadas desse comportamento quanto à <b><u>solução de problemas empreendedores foram:</u></b> 1 – São inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação; 2 – Ter reputação de ser inovador(a) e criativo(a); 3 – Extenso, estou constantemente monitorando o mercado; 4 – A prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços. Quanto à <b><u>solução de problemas de engenharia:</u></b> 5 – Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis; 6 – Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa; 7 – Sou capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surjam, possuam apenas um potencial moderado. Quanto à <b><u>solução de problemas administrativos:</u></b> 8 – Desenvolver novos produtos/serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado; 9 – Identificando tendências e oportunidades de mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores para a cooperativa ou que possam atender a novos mercados; 10 – Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado; 11 – Descentralizado e participativos, encorajando todos os subordinados a se envolverem.</p>	Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

## Continuação

Analítico	<p>Exploram novos mercados e produtos como os prospectores e procuram manter um mercado estável com clientes e produtos tradicionais como o defensor. As respostas esperadas desse comportamento quanto à <b><u>solução de problemas empreendedores foram</u></b>: 1 – Alguns são bastante estáveis e bem definidos na organização e no mercado; 2 – Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa; 3 – Médio, gasto algum tempo monitorando o mercado; 4 – A prática de me aprofundar nos mercados que já atendo, enquanto adoto novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa do seu potencial. Quanto à <b><u>solução de problemas de engenharia</u></b>: 5 – Analisar cuidadosamente os custos e receita dos produtos e serviços que ofereço para seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados; 6 – Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos, serviços e novos mercados; 7 – Sou capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado. Quanto à <b><u>solução de problemas administrativos</u></b>: 8 – Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e ao mesmo tempo, manter a situação financeira da unidade de negócios protegida; 9 – Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos e serviços de nossa empresa; 10 – Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para produtos/serviços ou mercados nas áreas que são mais novas; 11 – Centralizados em áreas de produtos e serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.</p>	Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)
Reativo	<p>A empresa não tem uma estratégia bem definida, geralmente as organizações dessa tipologia mantêm um ambiente inconsistente e instável. As respostas esperadas desse comportamento quanto à <b><u>solução de problemas empreendedores foram</u></b>: 1 – Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidade ou ameaças do mercado ou ambiente; 2 – Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar minha posição; 3 – Esporádico, às vezes gasto um bom tempo e outras vezes gasto pouco tempo monitorando o mercado; 4 – A prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos. Quanto à <b><u>solução de problemas de engenharia</u></b>: 5 – Me resguardar contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias; 6 – Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado; 7 – Sou capaz de desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados de maneira consistente. Quanto à <b><u>solução de problemas administrativos</u></b>: 8 – Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados; 9 – Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.; 10 – Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem; 11 – Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.</p>	Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Continua

## Conclusão

Participação Orçamentária	O processo de participação orçamentária é aquele em que o gestor participa na elaboração do planejamento orçamentário e tem influência na definição do seu próprio orçamento. As afirmações utilizadas para identificação dessa variável foram: 1 – Tenho parcela da elaboração do orçamento em que eu estou envolvido; 2 – Meu superior tem me fornecido informação quando o orçamento é revisado; 3 – Frequentemente existem discussões com os superiores iniciadas por mim relacionadas com o orçamento; 4 – Tenho grande influência no orçamento final; 5 – A minha contribuição é importante para o orçamento; 6 – É frequente as discussões relacionadas com o orçamento iniciadas pelo meu superior quando o orçamento está sendo elaborado.	Milani (1975)
Assimetria Informacional	Problemas causados por informação incompleta, ou seja, quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas consequências não são por elas consideradas. As afirmações utilizadas para identificação dessa variável foram: 1 – Em comparação com meu superior, eu estou na posse de mais informações sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade; 2 – Em comparação com meu superior, eu estou mais familiarizado com as relações operacionais inerentes ao funcionamento interno da minha área de responsabilidade; 3 – Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho da minha área de responsabilidade; 4 – Em comparação com meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade; 5 – Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para avaliar o potencial, impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade. 6 – Em comparação com meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançado em minha área de responsabilidade.	Dunk (1993)
Folga Orçamentária	A folga de receita ocorre quando o orçamento subestima as receitas versus as expectativas, enquanto folga de despesa levaria a um exagero de gastos orçados versus expectativas. As afirmações utilizadas para identificação dessa variável foram: 1 – Para proteger financeiramente minha unidade de negócios apresento um orçamento que pode ser facilmente alcançado; 2 - Normalmente para ter cautela estabeleço dois níveis de padrões: um entre mim e os gerentes de vendas, e o outro entre mim e a administração regional para ser cauteloso; 3 – Em tempos favoráveis eu concordo com a elaboração de um orçamento cujas metas sejam mais fáceis de atingir; 4 – Folgas no orçamento é uma boa alternativa para fazer coisas que não podem ser oficialmente aprovadas; 5 – Com alguma habilidade posso determinar minha performance pessoal, e a da minha unidade de negócio de acordo com meus interesses; 6 – Somos informados no orçamento sobre a necessidade de atingi as metas orçamentárias.	Onsi (1973)

Quadro 5 – Constructo da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O critério de classificação do gestor nos quatro tipos de comportamento estratégico é por meio das soluções que estes utilizam para problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, a mesma identificação foi utilizada originalmente em Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que depende da quantidade de respostas dada a cada tipologia, ou seja, os respondentes que apresentam maior número de respostas ligadas a cada tipologia são identificados por elas, em caso de empate entre o número de questões, o critério estabelecido

foi que, se ocorresse entre o comportamento estratégico defensivo, prospector e/ ou analista, o resultado classificaria como analista, enquanto que, se o empate envolver o comportamento reativo, o gestor seria considerado como reativo.

### **3.4 Procedimentos de coleta dos dados**

O instrumento de pesquisa aplicado passou por fases de aprimoramento e identificação de possíveis falhas, este foi desenvolvido e testado com acadêmicos de pós graduação *latu-senso* e *stricto senso* e com alguns profissionais ligados à cooperativas de crédito, a formatação original passou por pequenas adaptações a fim de atender a linguagem técnica da área estudada.

O instrumento se constituiu de um questionário composto de cinco blocos e trinta e três (33) questões no seu total, disponibilizadas de forma eletrônica por meio do google forms entre as datas de 28/05/2020 até 10/07/2020. Por ser de forma eletrônica, as questões foram fragmentadas por seções a fim de ficar menos cansativo e o respondente não perder o interesse em responder, sendo assim o questionário só finalizava ao enviar a última seção, não tendo questionários incompletos.

Os dados foram coletados de fontes primarias, sendo o respondente os gestores da cooperativa de crédito. Para tanto foi identificado por meio do site do Sistema OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), as sessenta e cinco cooperativas de crédito singulares do estado do Paraná, procedendo assim ao contato via e-mail corporativo e/ou ligações telefônicas, foram realizadas quatro abordagens solicitando aos gestores que respondessem o material em tempo hábil.

O primeiro bloco foi composto pela explicação da pesquisa e os aceites referente à utilização e sigilo. O segundo bloco foi composto por onze (11) questões de múltipla escolha para definição do comportamento estratégico do gestor. Usou-se para tal fim a adaptação do questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), alguns estudos no Brasil como (Almeida, Antonialli & Gomes (2011); Gardelin, Rosetto & Verdinelli (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019) se utilizaram do mesmo instrumento base.

O terceiro, quarto e quinto bloco de questões se estruturam em escala likert de 1 a 5 pontos, com seis questões adaptadas do trabalho de Milani (1975) para identificação da participação orçamentária, utilizado também por outras seis questões de Dunk (1993) para avaliação da assimetria informacional, utilizadas também parcialmente ou em sua totalidade

nos estudos de Zonatto e Lavarda (2013); Lavarda e Almeida (2013); Buzzi et.al. (2014); Lavarda e Fank (2014); Faria (2017); Zonatto, Weber e Nascimento (2019).

O quinto bloco evidenciou outras seis questões adaptadas do trabalho de Onsi (1973) para avaliação da folga orçamentária, utilizadas também em estudos como Beuren e Wienhage (2013) e Beuren e Verhagem (2015); o sexto bloco foi composto por quatro (4) questões objetivas, a fim de identificar as qualificações do gestor na cooperativa de crédito.

O instrumento de pesquisa foi finalizado às 23:59min do dia 10/07/2020 não sendo possível então envio de qualquer outro respondente, os dados foram extraídos para planilha eletrônica e tratados para a identificação dos respondentes pelos comportamentos estratégicos e podendo assim realizar os testes estatísticos.

### **3.5 Procedimentos e análise de dados**

Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas, na primeira análise foi necessário a identificação do comportamento estratégico do respondente, para tanto as respostas foram ordenadas e substituídas conforme o comportamento estratégico correspondente, ao final o comportamento estratégico que tinha maior número de respostas nas onze (11) questões era definido para aquele caso.

Como já supracitado utilizou-se os mesmos critérios definidos por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para a definição do comportamento estratégico e em caso de empate entre o número de questões, o critério foi que, se ocorresse entre o comportamento estratégico defensivo, prospector e/ou analista, o resultado se classificará como analista, enquanto que, se o empate envolver o comportamento reativo, o gestor seria considerado como reativo.

Identificado o comportamento estratégico para cada caso foi necessário a inclusão do banco de dados em sistema estatístico, o utilizado nesse estudo foi o SPSS Versão 21. A fim de verificar a confiabilidade do instrumento apurou-se o teste estatístico Alpha de Cronbach. Corrar, Paulo e Filho (2014) indicam esse teste estatístico para avaliação da qualidade de um questionário com uma métrica de perfil latente, quanto mais próximo de 1,00 estiver o valor, maior fidedignidade das dimensões do constructo.

De acordo com Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) o mínimo ideal para o Alpha de Cronbach deve ser 0,70. Os constructos deste estudo chegaram a Alpha de 0,829 para Participação Orçamentária, 0,796 para Assimetria Informacional e 0,714 para Folga

Orçamentária, o constructo de comportamento estratégico não é necessário o teste estatístico por se tratar de uma classificação.

Posteriormente foi realizado os testes para atendimento dos pressupostos dos processos estatísticos sendo independência; normalidade multivariada dos dados; ausência de outliers multivariados; ausência de multicolineariedade; linearidade entre os pares de observação; homogeneidade das matrizes de variâncias – covariâncias. Após essa etapa, foi realizada a análise multivariada da variância (MANOVA).

A escolha pela técnica estatística se deu pela possibilidade de esta atender ao objetivo do estudo, identificando possíveis diferenças significativas de como o gestor interage com as variáveis orçamentárias de acordo com a classificação do seu comportamento estratégico. Hair et.al. (2009) enfatiza que a MANOVA é uma técnica estatística capaz de avaliar as diferenças entre média de grupos distintos avaliando um conjunto de variáveis simultaneamente.

Por último, realizou-se de forma a confirmar os resultados encontrados na MANOVA a análise discriminante múltipla. De acordo com Khattree e Naik (2000) a técnica estatística análise discriminante múltipla estuda a separação de objetos de uma população em duas ou mais classes por meio de funções discriminantes. Sendo assim, por meio desse teste é possível confrontar a classificação original de determinados grupos por uma prevista pelo teste.

### **3.6 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa**

Uma das limitações desse estudo refere-se à composição da amostra da pesquisa, limitando-se apenas às cooperativas de crédito excluindo-se qualquer outra forma de cooperativa existente, sendo uma decisão intencional, ocorreu pelo maior quantitativo de unidades de negócio que por consequência proporcionaria maior número de gestores, além da facilidade de contato via e-mail ou telefone.

A aplicação ocorreu apenas em um estado da federação, logo, a capacidade de generalização fica limitada, dado o quantitativo de gestores, outra limitação está em avaliar sob a ótica comportamental, indivíduos alocados em um único nicho de mercado, no caso nas cooperativas de crédito, eximindo assim gestores de outras formas de cooperativas e gestores da rede pública ou privada ligadas ao ramo bancário.

A utilização da análise estatística MANOVA reflete em resultados que avaliaram o indivíduo considerando as três variáveis orçamentárias em conjunto, ou seja, se as variáveis

fossem avaliadas de formas isoladas poderiam proporcionar resultados divergentes aos encontrados nesse estudo.

Ainda, a técnica de análise de dados avalia apenas esse grupo e retorna resultados que representam uma significância estatística dentro do âmbito de aplicação, diante da impossibilidade de obter retorno de todos os gestores de cooperativas de crédito do Estado do Paraná, trabalhou-se com os dados dos que foram enviados dada às circunstâncias pandêmicas que afligiram o país e o mundo.

Embora o estudo apresente limitações, os resultados são válidos na identificação de como determinado comportamento estratégico responde as interações orçamentárias, o que proporcionam relevância no que tange a novas abordagens das relações orçamentárias com estratégia e ainda proporciona foco ao nicho de mercado, que ainda não é pauta de grandes análises.

#### 4 Análise dos Dados

Em vista de atender o objetivo geral proposto nessa dissertação, sendo o de analisar a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa de crédito (com base nas soluções dos problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)), com participação orçamentária, assimetria da informação e folga orçamentária. Optou-se pela definição de seções que junto ao atendimento dos objetivos específicos tornaram possível o desenvolvimento da pesquisa.

Em atendimento ao objetivo específico (a), de identificar o comportamento estratégico dos gestores em defensor, prospector, analisador e reativo por meio das escolhas por soluções estratégicas para problemas empreendedores, de engenharia e administrativos, a análise partiu da primeira parte do instrumento de pesquisa, com o acúmulo de escolha das afirmativas pelo respondente em cada dimensão do ciclo adaptativo, a mesma técnica foi utilizada por estudos como Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); Gimenez (1999); Almeida et.al (2011); Gardelin et. al. (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2017) e Behling & Lenzi (2019).

A análise dos dados e a preparação estatística para atendimento do objetivo específico (b), de avaliar a influência das relações e correlações existentes nos dados, a fim de compreender as conexões existentes entre os comportamentos estratégicos e as variáveis, participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária, foi composta por seções em atendimento aos pressupostos estatísticos das análises escolhidas, e desenvolvimento da análise multivariada da variância (MANOVA), com o intuito de identificar possíveis relações significativas entre os comportamentos e as variáveis orçamentárias e resposta às hipóteses levantadas.

Para atendimento ao objetivo específico (c), que consistia em confirmar por meios estatísticos a classificação original dos comportamentos estratégicos identificados, a fim de subsidiar as influências observadas, desenvolveu-se a análise discriminante múltipla (MDA) de forma confirmatória proporcionando uma comparação com os grupos inicialmente identificados no objetivo específico (a), sendo possível determinar o percentual de assertividade na classificação original.

#### 4.1 Identificação do comportamento estratégico dos respondentes

Atendendo ao objetivo específico (a) de identificar o comportamento estratégico dos gestores em defensor, prospector, analisador e reativo por meio das escolhas por soluções estratégicas para problemas empreendedores, de engenharia e administrativos. Apurou-se dos dados as escolhas realizadas pelos gestores nas onze questões do instrumento de pesquisa.

A amostra da pesquisa é composta por sessenta e um (61) respondentes, sendo desses, trinta e cinco (35) do sexo masculino e vinte e seis (26) do sexo feminino. Referente ao grau de instrução, 27,87% possuem apenas a graduação enquanto 68,85% apresentam pós graduações *latu sensu*, e 3,28% ostentam o título de mestre.

Quanto a faixa etária são seis (6) respondentes entre 19 e 25 anos, vinte e cinco (25) entre 26 e 35 anos, dezenove (19) entre 36 e 45 anos, oito (8) entre 46 e 55 anos e por fim três respondentes com mais de 55 anos. O tempo de exercício na função apresentou um total de 4,92% dos respondentes com menos de um ano, 36,07% entre um e três anos na função, 13,11% entre quatro e seis anos, 22,95% entre sete e dez anos e o mesmo 22,95% para os respondentes com mais de dez anos de desempenho na função.

Ao total o instrumento avaliava o ciclo adaptativo por completo, as quatro primeiras questões estavam relacionadas aos problemas e soluções empreendedoras, as questões cinco, seis e sete se relacionavam com os problemas e soluções de engenharia e as quatro últimas questões com os problemas e soluções administrativas. Cada questão representava uma dimensão estratégica e tinha quatro escolhas distintas, compreendendo cada tipo de comportamento estratégico.

A definição do comportamento estratégico do gestor ocorreu caso a caso, dado pelo acúmulo de escolhas nas questões, ou seja, quanto maior a quantidade de escolhas estratégicas relacionadas a determinado comportamento esse se definia como o comportamento adotado.

Caso existisse empate no número de respostas, o critério estabelecido foi que, se ocorresse entre o comportamento estratégico defensivo, prospector e/ou analista, o resultado se classificaria como analista, enquanto se o empate envolvesse o comportamento reativo, o gestor seria considerado como reativo. O mesmo critério fora utilizado em estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); Gimenez (1999); Almeida et.al (2011); Gardelin et. al. (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019).

Sendo necessário visualizar a frequência do comportamento estratégico dos gestores respondentes dessa pesquisa, elaborou-se a Tabela 1, em que demonstra-se a frequência de cada comportamento identificado.

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa
Defensor	07	11,48%
Prospector	12	19,67%
Analizador	35	57,37%
Reativo	07	11,48%
Total	61	100,00%

Tabela 1 – Frequência do Comportamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A leitura dos dados da Tabela 1 indica que o comportamento estratégico dominante da amostra é o de analisador, seguido pelo prospector, e defensor e reativo empatados. Resultados semelhantes foram encontrados por Almeida et.al (2011) apresentando uma frequência maior de analisadores em uma amostra de setenta e cinco mulheres empreendedoras e Martins e Flores (2014) apontam uma maior incidência de gestores hoteleiros que adotam o comportamento analítico.

O perfil de gestão do indivíduo identificado como analisador, de acordo com Behling e Lenzi (2019), é pautada em características de dois comportamentos, tanto do perfil defensor, buscando manter um domínio de mercado em determinados produtos de seu mix, quanto do prospector, buscando produtos ou serviços inovadores dentro de mercados poucos explorados.

Os autores ainda enfatizam que no comportamento analisador é comum que novos produtos sejam melhorados e agregados ao mix, nisso posterior aceitação do mercado dos produtos ou serviços entregues pela concorrência. Alinhando assim com os resultados encontrados, dado que o gestor da cooperativa de crédito oferece produtos e serviços semelhantes à instituições financeiras de iniciativa privada ou pública.

## 4.2 Pressupostos dos processos estatísticos

O objetivo específico (b) visa avaliar a influência das relações e correlações existentes nos dados a fim de compreender as conexões existentes entre os comportamentos estratégicos e as variáveis, participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária, para tanto, foi necessário o atendimento a pressupostos estatísticos, os quais possibilitaram a análise estatística.

Como ocorre em todas as técnicas multivariadas, tanto a análise multivariada da variância (MANOVA) quanto a análise discriminante múltipla (MDA) são baseadas em uma série de pressupostos. De acordo com Hair et.al. (2009) esses pressupostos se relacionam aos

processos estatísticos que estão envolvidos nos procedimentos de estimação e classificação, sendo assim essas questões afetam a interpretação dos resultados.

Corrar, Paulo e Filho (2014) descrevem os pressupostos tanto na MANOVA quanto na MDA como sendo: independência; normalidade multivariada dos dados; ausência de outliers multivariados; ausência de multicolineariedade; linearidade entre os pares de observação; homogeneidade das matrizes de variâncias – covariâncias.

O não atendimento de qualquer um desses pressupostos de acordo com Hair et.al. (2009) não invalida totalmente a utilização do método estatístico, no entanto propõe redução da robustez dos testes.

#### ***4.2.1 Independência da amostra***

De acordo com Hair et.al. (2009), o atendimento desse pressuposto é o mais básico, no entanto o mais sério, a independência dos grupos ocorre quando as respostas são fornecidas independentemente de respostas em qualquer outro grupo ou contato com indivíduos da mesma pesquisa.

Quanto às ameaças de não atendimento ao pressuposto foram mitigadas utilizando-se de fatores que estavam ao alcance do pesquisador, a pesquisa foi enviada via e-mail corporativo com link de acesso ao google formulários o que já denota individualidade nas respostas, os grupos foram separados por meio do modelo de Miles e Snow (1978) na solução de problemas administrativos, engenharia e empreendedor de cada gestor, não sendo possível que esse estabelecesse um padrão de alternativas para cada comportamento no momento de preenchimento do formulário, pois o mesmo apresentava aleatoriedade nas alternativas.

Logo, a premissa da independência foi atendida em sua integralidade, avaliando os sessenta e um casos individualmente, não foram identificadas respostas “gêmeas”, seja para identificação dos grupos, seja na escala likert das variáveis orçamentárias.

#### ***4.2.2 Normalidade dos dados***

A normalidade multivariada da combinação das variáveis de acordo com Corrar, Paulo e Filho (2014) é uma condição básica, exigindo assim que os dados sejam provenientes de uma

amostra normal onde p-valor > 0,05. Esse pressuposto é atendido parcialmente por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov constante na Tabela 2.

	Comportamento Estratégico	Estatística	df	Sig. (p-valor)
Participação Orçamentária	Comportamento Estratégico	Estatística	df	Sig. (p-valor)
	Defensor	0,157	7	0,200
	Prospector	0,135	12	0,200
	Analizador	0,150	35	0,044
	Reativo	0,357	7	0,007
Assimetria Informacional	Comportamento Estratégico	Estatística	df	Sig. (p-valor)
	Defensor	0,285	7	0,118
	Prospector	0,213	12	0,138
	Analizador	0,139	35	0,082
	Reativo	0,273	7	0,124
Folga Orçamentária	Comportamento Estratégico	Estatística	df	Sig. (p-valor)
	Defensor	0,377	7	0,003
	Prospector	0,151	12	0,200
	Analizador	0,122	35	0,200
	Reativo	0,166	7	0,200

Tabela 2 - Teste de normalidade dos dados por Kolmogorov- Smirnov  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O teste de normalidade evidenciado na Tabela 2 foi aplicado levando em consideração os agrupamentos por comportamento estratégico em cada uma das variáveis orçamentárias. Na variável participação orçamentária foi constatada uma violação da suposição de normalidade nos comportamentos analisador e reativo, apresentando significância de 0,044 e 0,007 respectivamente, outra variável que apresentou a violação da suposição de normalidade foi a folga orçamentária no comportamento defensor, apresentando significância em p-valor de 0,003.

Embora sejam constatadas as violações, o atendimento parcial a esse pressuposto resulta de acordo com Hair et.al. (2009) na utilização de uma análise multivariada de variâncias (MANOVA) mais robusta.

#### 4.2.3 Ausência de outliers multivariados

A ausência de outliers multivariados é atendido por meio do software estatístico pela distância de Mahalanobis de acordo com Manly (2008) essa medida avalia a distância multivariada entre um ponto “p” e uma distribuição “d” onde:

$$D^2_{ij} = \sum_{r=1}^p \sum_{s=1}^p (\mu_{ri} - \mu_{rj}) v^{rs} (\mu_{si} - \mu_{sj})$$

Em que  $v^{rs}$  é o elemento na  $r$ -ésima linha e  $s$ -ésima coluna da inversa da matriz de covariância populacional para as  $p$  variáveis. A Tabela 3 evidencia os resultados encontrados na amostra.

Estatística	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Distância de Mahalanobis	0,046	11,194	2,951	2,475

Tabela 3 - Distância de Mahalanobis  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O valor crítico calculado pela distância de Mahalanobis apresentado na Tabela 3 foi de 16,27, dadas as três variáveis orçamentárias, sendo assim, o pressuposto de ausência de outliers foi atendido tendo o valor crítico de 11,194 sendo esse valor de acordo com Oliveira, Santos e Munita (2006) dentro dos padrões.

#### 4.2.4 Ausência de multicolineariedade

Hair et.al. (2009) enfatizam que a multicolineariedade proporciona variância entre variáveis de forma compartilhada, o que proporciona a diminuição da capacidade de prever a medida dependente, bem como averiguar os papéis relativos de cada variável independente.

Ainda segundo os autores, uma referência de corte é um valor de tolerância de 0,10, o que corresponde uma correlação múltipla de 0,95. O desenvolvimento desse teste no software estatístico ocorre por meio da Correlação bi variável de Pearson conforme apresentado na Tabela 4.

Correlação de Pearson	Participação Orçamentária	Assimetria Informacional	Folga Orçamentária
Participação Orçamentária	1,000		
Assimetria Informacional	0,260	1,000	
Folga Orçamentária	0,242	0,144	1,000

Tabela 4 - Correlação bi variável por Pearson  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pode-se observar que os dados apresentados na Tabela 4 estão dentro dos padrões estabelecidos, apresentando correlação abaixo da relação crítica de 0,900, logo, pode-se afirmar que não existe multicolineariedade nos dados. Sendo assim, esse pressuposto para utilização dos métodos estatísticos MANOVA e MDA foram atendidos.



maior variância, em outras palavras, evitar que se tenha erro na fixação do ponto de corte dos grupos.

O atendimento a esse pressuposto pode ser evidenciado por meio do teste estatístico M de Box. Hair et.al. (2009) relatam que normalmente os softwares que realizam a análise multivariada das variâncias conduzem o teste para igualdade de matrizes de covariância, fornecendo níveis de significância para a estatística do teste onde  $p > 0,001$  apresenta homogeneidade. Sendo assim, os resultados desse teste estão evidenciados na Tabela 5.

M de Box	Z	Df1	Df2	Sig. (p-valor)
21,105	0,976	18	1824,176	0,485

Tabela 5 - Homogeneidade por meio do teste M de Box  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O teste demonstrado na Tabela 5 resultou em um p-valor de 0,485, ou seja, as matrizes de covariâncias observadas das variáveis dependentes são iguais entre os grupos, atendendo assim conforme evidenciado por Corrar, Paulo e Filho (2014) o último pressuposto para desenvolvimento dos testes estatísticos.

### 4.3 Análise multivariada da variância (MANOVA)

Avaliado os pressupostos estatísticos desenvolveu-se a análise multivariada da variância (MANOVA), esse teste é considerado por Hair et.al. (2009) uma extensão multivariada das técnicas univariadas para avaliar as diferenças entre médias de grupos. Logo, é possível identificar diferenças entre os grupos de comportamento estratégicos avaliados em conjunto com as três variáveis orçamentárias e não uma única variável como no teste ANOVA.

Os resultados da aplicação desse teste propõem que “a variável estatística combina de maneira ótima às múltiplas medidas dependentes em um único valor que maximiza as diferenças ao longo dos grupos” (Hair et.al., 2009 P.276).

Em decorrência da violação de alguns pressupostos e pequeno tamanho amostral de dois grupos de comportamento estratégico, Pontes (2005) relata que faz-se necessário o atendimento de uma análise mais robusta dos dados, nesse caso o Traço de Pillai – Bartlett.

Em comparação com teste de Lambda Wilks, teste mais comumente para MANOVA, Pontes (2005) enfatiza que ao Testar Wilks, esse apresentou configurações que resultam em valores menores ou iguais ao da estatística, enquanto isso não ocorre com o teste utilizando o

Traço de Pillai o que o torna mais consistente em pequenas amostras. A Tabela 6 evidencia os resultados encontrados na aplicação do teste na amostra da pesquisa.

Teste	Valor	Z	Gráus de Liberdade	Erro df	Sig. (p-valor)
Traço de Pillai	0,507	3,863	9	171	0,000

Tabela 6 - Traço de Pillai  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Obtendo significância ( $p < 0,05$ ) no Traço de Pillai é possível afirmar conforme apresentado na Tabela 6 que existe diferença entre as médias nos grupos de comportamento estratégico considerando simultaneamente as variáveis orçamentárias.

Dado o resultado de que existe diferenças significativas de média, Hair et.al. (2009) enfatiza a necessidade de uma análise da variável estatística dependente, para assim avaliar quais das variáveis dependentes contribuem para as diferenças significativas encontradas no Traço de Pillai, sendo assim, utilizou-se a análise das ANOVAS univariadas. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Origem	Variável Dependente	Soma dos Quadrados	Quadrado Médio	Z	Sig. (p-valor)
Comportamento Estratégico	Participação Orçamentária	306,366	102,122	4,738	0,005
	Assimetria Informacional	162,324	54,108	5,687	0,002
	Folga Orçamentária	46,501	15,500	1,125	0,347

Tabela 7 – Teste de Efeitos entre assuntos  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se que os resultados apresentados na Tabela 7 apontam as variáveis dependentes, participação orçamentária ( $p\text{-valor} = 0,005$ ) e assimetria informacional ( $p\text{-valor} = 0,002$ ) com diferenças de médias significativas nos comportamentos estratégicos, enquanto a variável folga orçamentária ( $p\text{-valor} 0,347$ ) não possui diferenças de médias entre os comportamentos estratégicos.

Partindo dos atendimentos dos processos estatísticos para realização da MANOVA elencados por Corrar, Paulo e Filho (2014), os resultados robustos encontrados no Traço de Pillai e ainda a análise pela ANOVA univariada as hipóteses levantadas nesse estudo podem ser respondidas. O Quadro 6 apresenta a análise.

Hipóteses do Estudo	Resultado
H1 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação à participação orçamentária	Accita
H2 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação à assimetria informacional	Accita
H3 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação à folga orçamentária.	Rejeita

Quadro 6 – Relações esperadas no constructo da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme apresentado no Quadro 6, aceita-se a hipótese alternativa H1, evidenciando que há diferença significativa de média nos grupos de comportamento estratégico na participação orçamentária, ou seja, há diferenças no que tange a participação orçamentária entre os comportamentos defensor, prospector, analítico e reativo.

A hipótese H2 também foi aceita no modelo estatístico assumindo que existe diferença de média nos grupos de comportamento estratégico na assimetria informacional. Logo, rejeita-se a hipótese nula de que as médias seriam iguais entre os comportamentos estratégicos.

Quanto à rejeição da hipótese H3, o modelo estatístico enfatiza que independente do comportamento estratégico adotado pelo gestor, não há diferença significativa nas médias, logo, embora possa haver alguma variação na tomada de decisão essa não impacta tanto a gerar resultados diferentes.

#### 4.4 Post hoc da análise multivariada da variância (MANOVA)

Sendo aceita duas das três hipóteses levantadas no estudo, buscou-se então, evidenciar as diferenças significativas encontradas pelo Traço de Pillai. Optou-se por verificar o Post Hoc da MANOVA, sendo possível a comparação de cada comportamento estratégico e a sua influência às variáveis orçamentárias, resultados estes apresentados Tabela 8.

A ótica utilizada nas questões executadas é quanto à participação do gestor no orçamento, levando em consideração a assimetria informacional e a folga orçamentária. Os resultados apresentados na Tabela 8 denotam diferença significativa na variável participação orçamentária entre o comportamento estratégico defensor e os demais comportamentos.

Variável Dependente	Comportamento Estratégico ( I )	Comportamento Estratégico ( J )	Diferença Média ( I – J )	Erro Padrão	Sig (p-valor)
Participação Orçamentária	Defensor	Prospector	- 7,821	2,2081	<b>0,004*</b>
		Analítico	- 5,829	1,9223	<b>0,019*</b>
		Reativo	- 7,571	2,4817	<b>0,018*</b>
	Prospector	Defensor	7,821	2,2081	<b>0,004*</b>
		Analítico	1,993	1,5531	0,577
		Reativo	0,250	2,2081	0,999
	Analítico	Defensor	5,829	1,9223	<b>0,019*</b>
		Prospector	-1,993	1,5531	0,577
		Reativo	-1,743	1,9223	0,801
	Reativo	Defensor	7,571	2,4817	<b>0,018*</b>
		Prospector	-0,250	2,2081	0,999
		Analítico	1,743	1,9223	0,801
Assimetria Informacional	Defensor	Prospector	0,321	1,4671	0,996
		Analítico	3,257	1,2772	0,063
		Reativo	-0,571	1,6488	0,986
	Prospector	Defensor	-0,321	1,4671	0,996
		Analítico	2,936	1,0319	<b>0,030*</b>
		Reativo	-0,893	1,4671	0,929
	Analítico	Defensor	-3,257	1,2772	0,063
		Prospector	-2,936	1,0319	<b>0,030*</b>
		Reativo	-3,829	1,2772	<b>0,020*</b>
	Reativo	Defensor	0,571	1,6488	0,986
		Prospector	0,893	1,4671	0,929
		Analítico	3,829	1,2772	<b>0,020*</b>
Folga Orçamentária	Defensor	Prospector	-2,964	1,7656	0,344
		Analítico	-2,343	1,5371	0,430
		Reativo	-1,286	1,9844	0,916
	Prospector	Defensor	2,964	1,7656	0,344
		Analítico	0,621	1,2419	0,959
		Reativo	1,679	1,7656	0,778
	Analítico	Defensor	2,343	1,5371	0,430
		Prospector	-0,621	1,2419	0,959
		Reativo	1,057	1,5371	0,901
	Reativo	Defensor	1,286	1,9844	0,916
		Prospector	-1,679	1,7656	0,778
		Analítico	-1,057	1,5371	0,901

\* A diferença da média é significativa no nível 0,05

Tabela 8 - Teste de Post Hoc da MANOVA

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Resultando em uma diferença de média negativa a (p-valor de 0,004) para com o comportamento prospector, (p-valor 0,019) para com o comportamento estratégico analítico e (p-valor 0,018) para com o comportamento estratégico reativo, ou seja, em comparação, o comportamento estratégico defensor tem uma participação orçamentária significativamente menor que o comportamento estratégico prospector, analítico e reativo.

As características comportamentais identificadas por Miles e Snow (1978) e evidenciadas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) denotam que o comportamento estratégico defensor mantém o domínio de produtos e mercados estreito e cuidadosamente

focado, sua estratégia de mercado é a fim de manter-se na liderança convicta, para tanto busca eficiência em custos e mantém forte monitoramento organizacional.

Corroborando, Beckhauser, Costa & Domingues (2019) evidenciam ainda que o comportamento defensor promove ações estratégicas focadas no mercado, na fatia que esse atende e na qualidade que oferece, o defensor detém o controle e a tomada de decisão de forma centralizada, o que coaduna na pouca participação orçamentária em comparação aos demais comportamentos.

Analisando a variável assimetria informacional os resultados denotam diferenças significativas entre o comportamento analítico e os comportamentos prospector e reativo. Obtendo uma diferença de média negativa em (p-valor 0,030) em relação ao comportamento prospector e (p-valor = 0,020) em relação ao comportamento reativo, visualiza-se então uma assimetria informacional menor no que tange o gestor analítico.

Isso se deve pelo perfil estratégico do gestor analítico, de acordo com Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) o analista busca incrementalismo e sinergia no que tange anteparos tecnológicos, possui extremo cuidado às mudanças de mercado e busca manter a estrutura da organização orientada por matriz, a informação concreta e real é inerente a esse comportamento.

Behling e Lenzi (2019) enfatizam que o comportamento estratégico busca a informação em todos os aspectos da organização, prezando pela transparência e utilização de todas as vertentes possíveis, buscando assim, uma acuidade assertiva no crescimento de mercado e novos produtos, busca um planejamento junto à equipe buscando manter sinergia entre os envolvidos.

Sendo assim, os resultados coadunam na menor assimetria informacional do gestor do comportamento estratégico analista em comparação aos demais comportamentos, embora esse não apresente uma diferença significativa ao comportamento defensor, o mesmo apresentou um (p-valor= 0,063) resultado esse próximo à linha de corte de significância, tendo também uma diferença de média negativa.

#### **4.5 Análise discriminante múltipla (MDA)**

A análise discriminante de acordo com Corrar, Paulo e Filho (2014) pode servir como uma estatística confirmatória da MANOVA. Essa estatística de acordo com os mesmos autores é uma técnica capaz de auxiliar na identificação de quais e quantas variáveis são necessárias para obter a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população.

Tabachnick e Fidell (1996) identificam a análise discriminante como uma MANOVA ao contrário, logo, nesse caso, o estudo ocorre das variáveis orçamentárias para o comportamento estratégico e não do comportamento estratégico para as variáveis orçamentárias como ocorreu na MANOVA.

Por se tratar de uma estatística confirmatória os pressupostos teóricos são os mesmos, os quais já foram elencados e atendidos nesse trabalho. A priori a MDA identifica as variáveis de análise conforme é apresentado na Tabela 9.

Etapa	Variável	Tolerância	Sig. de F a ser removida	Lambda de Wilks
1	Assimetria Informacional	1,000	0,001	-
2	Assimetria Informacional	0,883	0,000	0,800
	Participação Orçamentária	0,883	0,001	0,770

Tabela 9 – Variáveis na análise da MDA  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para desenvolvimento da MDA foram utilizadas pelo software estatístico apenas as variáveis de assimetria informacional e participação orçamentária em decorrência da sua estatística e significância no Lambda de Wilks. Sendo assim, de acordo com Hair et.al. (2009), a variável folga orçamentária não é capaz de explicar a discriminação dos grupos de comportamento estratégico conforme evidenciado na Tabela 9.

Em decorrência do teste estatístico, apresenta-se o poder explicativo das funções discriminantes, essa etapa visa determinar o quanto percentualmente a função discriminante canônica explica do modelo, os resultados são evidenciados na Tabela 10.

Função	Auto Valor	% de Variância	% Cumulativa	Correlação Canônica
1	0,438*	69,40	66,00	0,552
2	0,193*	30,60	100,00	0,402

\* As primeiras 2 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Tabela 10 - Poder de Explicação das funções discriminantes canônicas  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se na Tabela 10 que o poder explicativo da primeira função foi de 69,4% da variância e da segunda função 30,60%, juntas elas respondem por 100% da variância. Outra forma de análise pode ser comparada ao conceito de  $R^2$  de uma regressão, de acordo com Corrar,

Paulo e Filho (2014) utilizando-se da correlação canônica ao quadrado e pode-se estabelecer o poder explicativo do modelo.

Sendo assim, na primeira função é de 30,47% e da segunda função 16,16%, juntas as duas funções têm um poder de explicação de 46,63% da classificação. Embora o percentual de explicação do modelo esteja abaixo de 70%, Corrar, Paulo e Filho (2014) enfatizam que não se descarta a MDA, apenas é uma forma objetiva de demonstrar que a técnica não é inteiramente perfeita, mas que possui determinado grau de confiabilidade.

Posterior ao poder de explicação das funções discriminantes, calculou-se a média dos escores discriminantes para todos os indivíduos em cada grupo do comportamento estratégico, determinando as funções em centroides de grupo, apresentados na Tabela 11.

Função	Comportamento Estratégico			
	Defensor	Prospector	Analítico	Reativo
1	1,556	0,111	- 0,434	0,424
2	-0,560	0,569	- 0,219	0,679

Tabela 11 - Funções em centroides de grupo.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Hair et.al. (2009) explicam que os centroides indicam a localização mais provável na dimensão testada de qualquer indivíduo de um grupo, quando em comparação, os centroides indicam o quão afastados estão os grupos ao longo da dimensão testada. A fim de demonstrar a localização na dimensão dos indivíduos classificados pelos comportamentos estratégicos, se estabeleceu as estatísticas de classificação.

Hair et.al. (2009) explicam que a função de classificação consiste no método do qual uma função linear é definida para cada grupo e a classificação é realizada calculando um escore para cada observação na função de classificação, designando assim os indivíduos para cada grupo, os coeficientes das funções são elencados na Tabela 12.

Variável	Comportamento Estratégico			
	Defensor	Prospector	Analítico	Reativo
Participação Orçamentária	0,223	0,643	0,618	0,605
Assimetria Informacional	2,572	2,322	2,027	2,435
(Constante)	-36,998	-39,058	-30,349	-41,565

Tabela 12 – Funções discriminantes lineares de Fisher  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A função discriminante linear de Fisher foi apresentada na Tabela 12 com uma constante de -36,998 para o comportamento defensor, -39,058 para o comportamento prospector, -30,349 para o comportamento analisador e -41,565 para o comportamento reativo, de acordo com Varella (2008) é uma combinação linear de características originais, a qual se caracteriza por produzir separação máxima entre os grupos. Através dessa determinante foi possível reproduzir graficamente na Figura 5 como cada grupo de indivíduos se distribuem na dimensão testada em relação aos centroides.

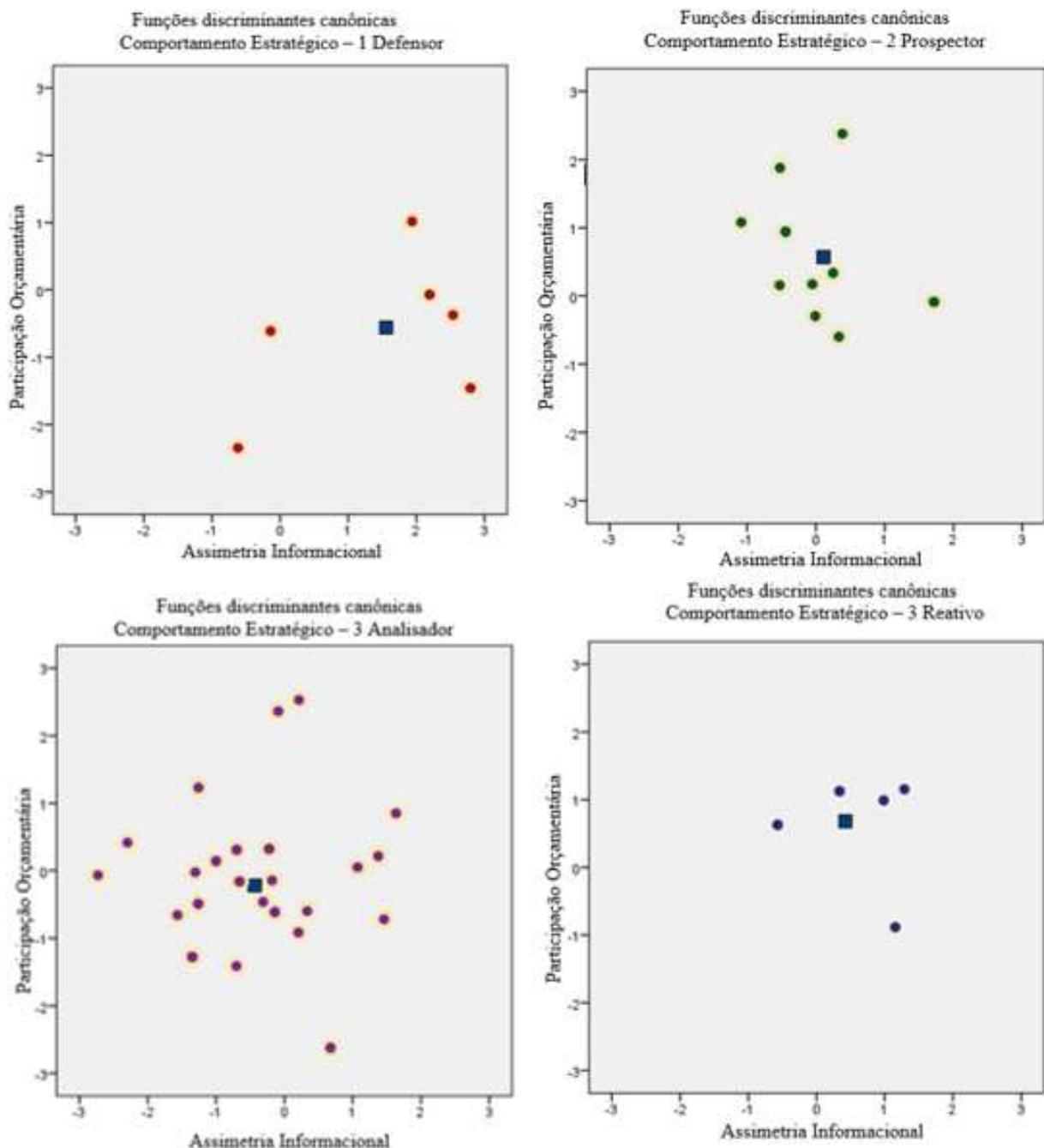


Figura 5 – Localização dos indivíduos por comportamento da dimensão testada.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os gráficos de dispersão apresentados na Figura 5 evidenciam a distância dos indivíduos classificados por meio do questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), do centroide identificado por meio da MDA, mostrando assim, a localização provável de cada indivíduo em cada grupo, avaliando de forma conjunta as variáveis de participação orçamentária e assimetria informacional. A Figura 6 apresenta o gráfico de dispersão elencando os 4 comportamentos e seus centroides.

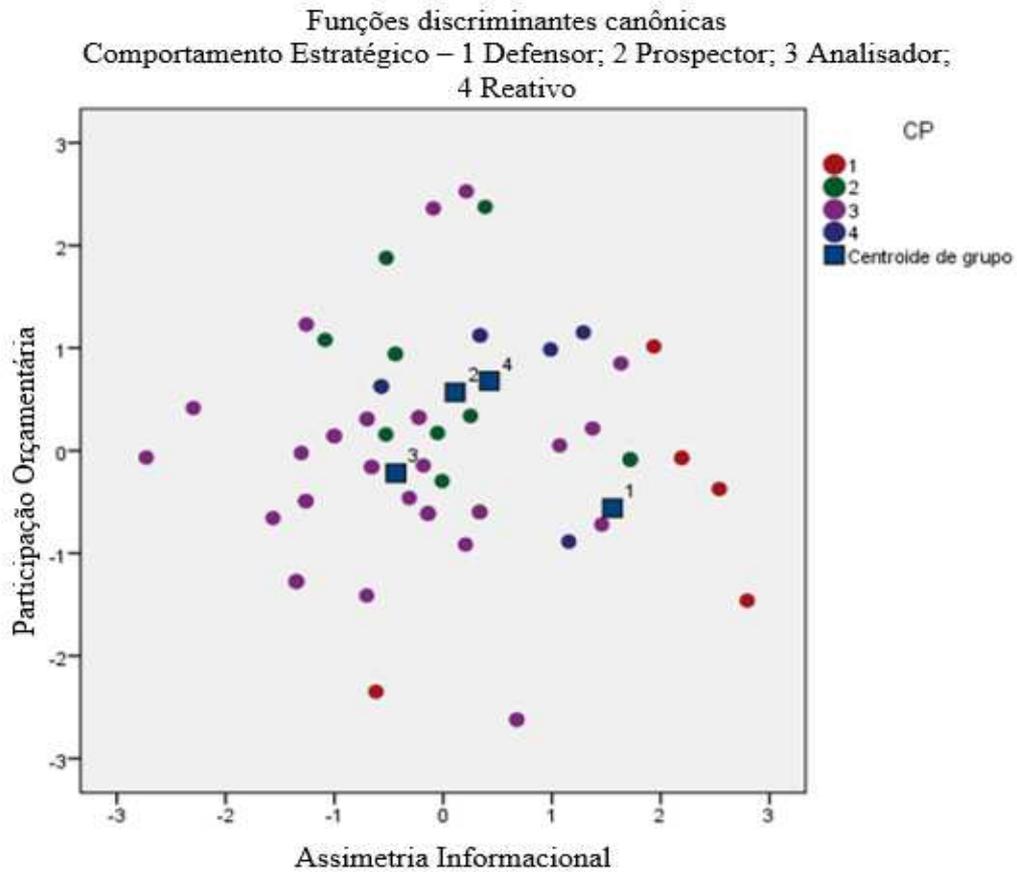


Figura 6 – Comportamentos Estratégicos em relação aos Centroides.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

É possível notar na Figura 6 que alguns indivíduos que foram classificados inicialmente com determinado comportamento estratégico chegam próximos de outros centroides, isso pode ser explicado pela proximidade dos resultados dos respondentes em cada dimensão avaliada, em outras palavras, embora o comportamento estratégico inicialmente identificado seja o defensor, esse indivíduo pode ter comportamentos distintos dadas as condições pré-estabelecidas, no entanto esse permanece defensor em essência.

No entanto, foi possível identificar o quanto percentualmente a classificação original é assertiva, levando em consideração as variáveis discriminantes de participação orçamentária e assimetria informacional, os resultados são apresentados na Tabela 13.

	Comportamento Estratégico	Associação de Grupo Prevista			Total	
		Defensor	Prospector	Analizador		Reativo
Contagem	Defensor	4	0	2	1	7
	Prospector	2	2	8	0	12
	Analizador	1	3	31	0	35
	Reativo	0	2	0	5	7
%*	Defensor	57,1%	0,0%	28,6%	14,3%	100%
	Prospector	16,7%	16,7%	66,7%	16,7%	100%
	Analizador	2,9%	8,6%	88,6%	5,7%	100%
	Reativo	0,0%	28,6%	0%	71,4%	100%

\* 69% dos casos agrupados originais classificados corretamente.

Tabela 13 – Associação de grupo prevista pela MDA  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os resultados apresentados na Tabela 13 denotam que a classificação original da amostra possui uma assertividade de 69%. Avaliando grupo a grupo percebe-se que o comportamento defensor possuiu 57,1% de assertividade distribuindo a amostra em dois analisadores e um reativo, quanto ao prospector obteve um percentual baixo de assertividade chegando a 16,7%, a associação de grupo prevista distribui os indivíduos em oito analisadores e dois defensores.

No tocante ao comportamento analisador obteve o maior percentual de assertividade da amostra com 88,6%, distribuindo um indivíduo como defensor, três como prospector, por fim o comportamento reativo apresentou 71,4% de assertividade da classificação original distribuindo dois indivíduos como prospector.

#### 4.6 Discussão dos resultados

O objetivo desse estudo estava em analisar a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa de crédito (com base nas soluções dos problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)), com participação orçamentária Milani (1975), assimetria da informação Dunk (1993) e folga orçamentária Onsi (1973).

Para tanto, os objetivos específicos serviram de alicerce para que o objetivo geral fosse alcançado. Sendo assim, o primeiro objetivo específico consistiu em identificar o comportamento estratégico dos gestores em defensor, prospector, analisador e reativo por meio da escolha por soluções estratégicas para problemas empreendedores, de engenharia e

administrativos, foi atendido na aplicação do instrumento de pesquisa, onde utilizou-se de adaptações dos questionários de Miles e Snow (1978) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

A solução estratégica proposta para cada problema fosse ele empreendedor, de engenharia e administrativo, resultava em um comportamento estratégico. A formatação dos dados pós recebimento dos questionários proporcionou a avaliação das onze afirmativas que correspondiam as onze dimensões do ciclo adaptativo reforçado na Figura 7, e resultava na identificação do comportamento estratégico para o gestor.

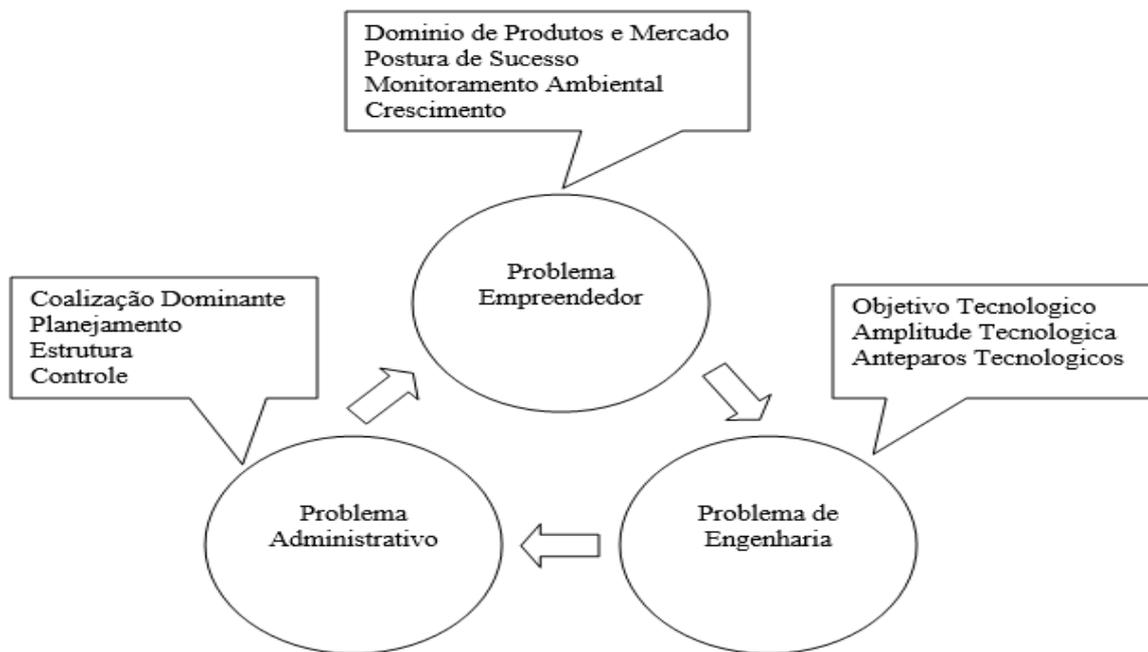


Figura 7 - Ciclo Adaptativo com dimensões

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As regras estabelecidas para a identificação do comportamento estratégico conforme as escolhas do gestor nas dimensões do ciclo adaptativo apresentado na Figura 7 foram as mesmas utilizadas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Gimenez (1999); Almeida et.al (2011); Gardelin et. al. (2013); Lang et.al. (2014); Martins & Flores (2014) e Behling & Lenzi (2019), onde o comportamento que apresentava maior frequência para o caso era atribuído ao gestor, no caso a amostra obteve trinta e cinco (35) analisadores, doze (12) prospectores, e defensor e reativo empatados com sete (7) respondentes cada.

O segundo objetivo específico visava analisar a influência das relações e correlações existentes nos dados, a fim de compreender as conexões existentes entre os comportamentos estratégicos e as variáveis, participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária. O atendimento decorreu do atendimento aos pressupostos dos processos

estatísticos, atendendo a premissa de independência dos dados não apresentando em nenhum dos sessenta e um casos respostas “gêmeas”, seja para identificação dos grupos, seja na escala likert das variáveis orçamentárias.

Atendeu parcialmente a premissa de normalidade dos dados, constatando violações, no entanto o atendimento parcial a esse pressuposto resulta de acordo com Hair et.al. (2009) na utilização de uma análise multivariada de variâncias (MANOVA) mais robusta. A premissa de ausência de outliers multivariados foi atendida tendo o valor crítico estatístico de 11,194 sendo esse valor dentro dos padrões.

Outra premissa atendida foi a ausência de multicolineariedade, apresentando correlação de 0,260 entre participação orçamentária e assimetria informacional, 0,242 entre participação orçamentária e folga orçamentária, 0,144 entre assimetria informacional e folga orçamentária, todos eles abaixo da relação crítica de 0,900.

A linearidade entre os pares de observação não foi completamente atingida, no entanto, Corrar et. al. (2014) enfatiza que a não observação desse pressuposto é menos grave que os demais, podendo aumentar o erro do tipo I, que pode ser sanada caso apresente resultados satisfatórios em teste mais robusto.

A última premissa a ser atendida para utilização da ferramenta estatística MANOVA e MDA foi homogeneidade das matrizes de variâncias – covariâncias, esse teste de acordo Hair et.al. (2009) o M de Box com p-valor maior que 0,001, o teste resultou em um p-valor de 0,485, ou seja, as matrizes de covariâncias observadas das variáveis dependentes são iguais entre os grupos.

O atendimento mesmo que parcial aos pressupostos teóricos possibilitou então a utilização da análise multivariada da variância, em decorrência da violação de alguns pressupostos e pequeno tamanho amostral de dois grupos de comportamento estratégico se fez necessário de acordo com Pontes (2005) o atendimento de uma análise mais robusta dos dados, nesse caso o Traço de Pillai – Bartlett. Esse estudo apresentou um valor de 0,507 com p-valor ao nível de significância de 0,000.

O modelo teórico desenhado para essa pesquisa consta com a elaboração de três hipóteses conforme conta na Figura 8.

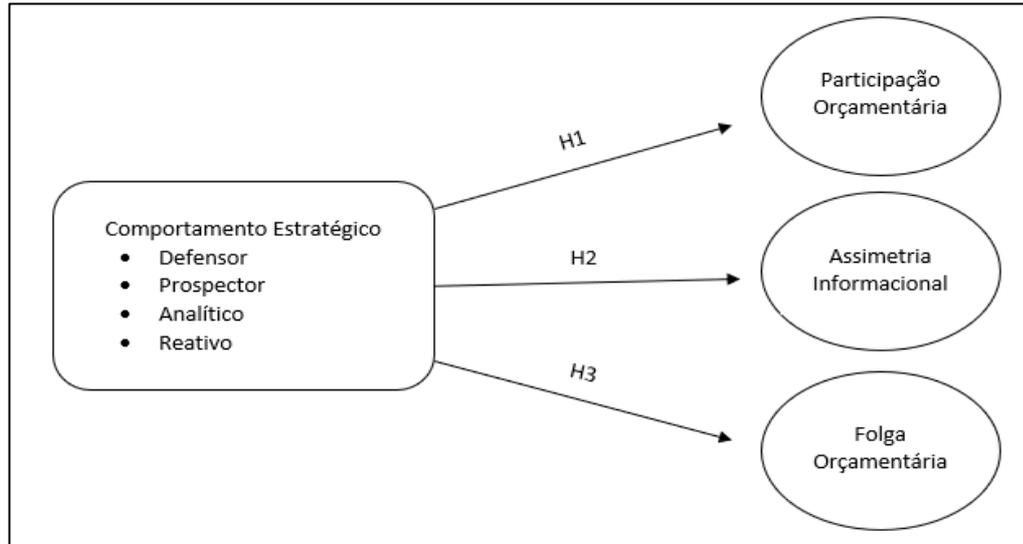


Figura 8– Modelo Teórico do estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados encontrados possibilitaram o atendimento das hipóteses levantadas e identificadas na Figura 8. O Quadro 7 expõe os resultados e uma possível justificativa para tal ocorrência.

Hipóteses do Estudo	Resultado	Justificativas
H1 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação a participação orçamentária	Aceita	Possuindo características pontuais em cada comportamento estratégico no que trata de inovação de produtos, estrutura organizacional e anteparos tecnológicos é cabível que a divergência entre eles influencie na participação orçamentária.
H2 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação a assimetria informacional	Aceita	À medida que a estratégia proporciona a organização novos olhares para situações corriqueiras essa proporciona também um pequeno “jogo de poder”, cada comportamento estratégico exerce o seu “poder” de forma diferente e o trato de informações pode correr das mais variadas formas, influenciando assim na assimetria informacional.
H3 – A média de todos os grupos de comportamento estratégico são diferentes em relação a folga orçamentária.	Rejeita	Possivelmente pelas organizações estarem com um controle mais efetivo de o que acontece e como ocorre, independentemente de quem esteja na gestão a folga orçamentária é mitigada, sendo assim uma justificativa para a rejeição da hipótese alternativa.

Quadro 7 – Resultado das Hipóteses e sua justificativa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 7 foi evidenciado que por aceitar a hipótese alternativa de que os comportamentos estratégicos agem de formas diferentes, na participação orçamentária e assimetria informacional se desenvolveu o Post Hoc da MANOVA para compreender as diferenças significativas.

Os resultados evidenciaram diferença significativa na variável participação orçamentária entre o comportamento estratégico defensor e os demais comportamentos,

resultando em uma diferença de média negativa a (p-valor de 0,004) para com o comportamento prospector, (p-valor 0,019) para com o comportamento estratégico analítico e (p-valor 0,018) para com o comportamento estratégico reativo, ou seja, em comparação, o comportamento estratégico defensor tem uma participação orçamentária significativamente menor que o comportamento estratégico prospector, analítico e reativo.

Analisando a variável assimetria informacional, os resultados apresentam diferenças significativas entre o comportamento analítico e os comportamentos prospector e reativo. Obtendo uma diferença de média negativa em (p-valor 0,030) em relação ao comportamento prospector e (p-valor = 0,020) em relação ao comportamento reativo, visualiza-se então uma assimetria informacional menor no que tange o gestor analítico.

O terceiro objetivo específico da pesquisa visava confirmar por meios estatísticos a classificação original dos comportamentos estratégicos identificados, a fim de subsidiar as influências observadas. Sendo atendido pela utilização da MDA, encontrou-se 69% de assertividade da classificação original agindo como uma técnica confirmatória da MANOVA.

## 5 Conclusão e Recomendações

Atendendo o objetivo proposto por esta pesquisa que visava avaliar a influência do comportamento estratégico dos gestores da cooperativa de crédito (com base nas soluções dos problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)), com participação orçamentária, assimetria da informação e folga orçamentária.

Os resultados encontrados apontam que os comportamentos estratégicos reagem de formas diferentes quando expostos à situações de participação orçamentária, assimetria informacional e folga orçamentária, cabe ressaltar que esses resultados foram encontrados levando em consideração a avaliação das três variáveis em conjunto, ou seja, quando expostos a determinado orçamento o indivíduo não é avaliado de forma isolada no ponto em que a variável orçamentária começa e finaliza, mas sim em conjunto, partindo do pressuposto que o indivíduo está exposto a elas constantemente.

No caso, os resultados sugerem que o comportamento estratégico defensor tem participação orçamentária menos efetiva que os demais comportamentos, a justificativa para determinado resultado pode ser evidenciada na literatura, onde essa retrata o comportamento defensor como um comportamento que visa assertividade isolada, centralizada, obedecendo a uma hierarquia, em suma, procura fazer muito bem sua função sendo cuidadosamente focado, sempre buscando padronizações.

Foram encontradas diferenças significativas também na variável assimetria informacional. Os resultados sugerem que comportamento analítico quando comparado aos comportamentos prospector e reativo proporciona uma assimetria informacional menos efetiva, a literatura retrata como característica do comportamento analítico a busca por maior interação e comunicação, seu monitoramento ambiental é orientado para a concorrência buscando se utilizar tecnologias inter-relacionadas e mantendo uma estrutura orientada por matriz, ou seja, é um comportamento que busca fazer a informação circular e chegar a quem precisa desta para exercer sua função.

Não foram encontradas diferenças significativas entre os comportamentos na variável folga orçamentária, tal resultado pode ser explicado por não haver na literatura uma diferença nas características dos comportamentos que possam evidenciar ações diferentes quando expostos a folga orçamentária. Ações indiretas de alguns comportamentos como o do prospector com sua busca constante de inovação ou ainda a eficiência em custos do

comportamento estratégico defensor poderia explicar, de novo, de forma indireta, quaisquer variações significativas.

A sugestão para estudos futuros é que se busque a aplicação em empresas de capital aberto, essas por sua vez se utilizam de ferramentas orçamentárias e podem corroborar ou ainda divergir dos resultados aqui encontrados, a utilização de outras variáveis como estilo de liderança ou ainda outras vertentes estratégicas podem gerar resultados satisfatórios se avaliadas em cooperativas de crédito.

Por fim, os resultados encontrados dizem respeito à amostra e à delimitação desse estudo, impossibilita a generalização de resultados, mas fornece subsídios para tomadas de decisão às diretorias das cooperativas de crédito, principalmente ao que se diz respeito à ações estratégicas.

O conhecimento de como reage os gestores de cada comportamento estratégico no orçamento empresarial pode facilitar a alocação deste em áreas de maior ou menor autonomia, orçamento ou nicho de mercado, possibilitando maior assertividade aos objetivos propostos.

## Referências

- Aleixo, A. D., Oliveira, N.D.A., Sato, S.A.S., Belete, N.A.S., Limberger, R.A., O cooperativismo de crédito: estratégias de fidelização dos cooperados para sustentação do negócio rural, XXXV Encontro Nacional De Engenharia De Produção – Fortaleza, CE, Brasil, 3 a 16 de outubro de 2015. Disponível [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_208\\_236\\_27831.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_208_236_27831.pdf). Recuperado em: 10 de agosto de 2019.
- Almeida Filho, M. E., Veiga Neto, A. R., El-aouar, W. A., Mesquita, R. F., & Silva, A. W. P. (2019). Expectations and performance in the brazilian northeast credit Union . *Gestão & Regionalidade*, 35(106), 28-45.
- Almeida, I. C., Antonialli, L. M., & Gomes, A. F. (2011). Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(1), 102-127.
- Andrews, K. R. (2001). O conceito de estratégia empresarial. In *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman (pp. 58-64).
- Ansoff, H. I.(1990). *Estratégia empresarial*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.

- Atkinson, A.A.; Banker, R.D.; Kaplan, R.S. & Young, S.M. (2011) Contabilidade Gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Baiman, S. (1990). Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 341-371.
- Baiman, S., & Lewis, B. L. (1989). An experiment testing the behavioral equivalence of strategically equivalent employment contracts. *Journal of Accounting Research*, 27(1), 1-20.
- Banco Central do Brasil (BCB). Relatório de Economia Bancária – 2018. Brasília, 2019. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Recuperado em: 10 de agosto de 2019.
- Beckhauser, S. P. R., da Costa, D. D. L. C., & Domingues, M. J. C.D.S (2019). Comportamento Estratégico Em Instituições De Ensino Superior. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(2), 248-265.
- Beekun, R. I., & Ginn, G. O. (1993). Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: an expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, 46(11), 1291-1318.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.
- Bertolin, R. V., Santos, A. C. D., Lima, J. B. D., & Braga, M. J. (2008). Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 59-81.
- Bertolini, E. D., de Souza, M. C., de Campos, F. C., de Jesus Oliveira, M. L., & Ferreira, B. E. S. (2014). Um Estudo sobre a Influência da Estratégia de Diferenciação em uma Cooperativa de Crédito. *Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*, 8.
- Bethlem. A. (2003). *Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos*. Editora Atlas.
- Beuren, I. M. I. (2013). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. Editora Atlas SA.
- Beuren, I. M., & Wienhage, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 19(2), 274-300.
- Beuren, I. M., & Ari Verhagem, J. (2015). Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4).
- Bianchi, M., & Nascimento, A. M. (2005). A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

- Bott, M. G., Silva, P. A., & Sasaki, A. H. (2006). Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow. *Etic-Encontro De Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498*, 2(2).
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Branch, B., & Baker, C. (1998). Overcoming Credit Union Governance Problems—What does it take. *artículo presentado en el BID, marzo*.
- Bressan, V. G. F., Bressan, A. A., & da Silva Júnior, J. M. (2015). Evitar Divulgar Perdas: Foi Uma Estratégia Utilizada na Última Década pelas Cooperativas de Crédito Filiadas ao Sicredi. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(3), 27-42.
- Buzzi, D. M., dos Santos, V., Beuren, I. M., & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27.
- Cançado, A. L., Fusão das cooperativas de crédito de empresários como estratégia de ocupação da área de atuação do sicoob planalto central. Universidade Católica de Brasília – UCB. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Curso MBA em Gestão de Cooperativas. Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/5732/5/Ademir%20Lopes%20Can%C3%A7ado.pdf> . Recuperado em: 10 de agosto de 2019.
- Carneiro, L. M., & Cherobim, A. P. M. S. (2011). Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Castanheira, D. F. R., Luporini, C. E., de Sousa, A. F., & Rojo, C. A. (2013). O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio á tomada de decisão e ao controle gerencial: Um estudo comparado em indústrias farmacêuticas de médio porte. *Revista de Finanças Aplicadas*, 1, 20.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A.; Da Silva, R. (2007) *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chichoski, I. O., Ceretta, G. F., & Rocha, A. C. (2013). Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas do setor industrial de Ampere-PR. *Qualitas Revista Eletrônica*, 14(1).
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: effects of a truthinducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The accounting Review*, 63, 111-122.

- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic management journal*, 11(5), 365-383.
- Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Editora Atlas.
- Costa, E. G., & Melo, A. A. D. O. (2017). Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. *Gestão & Planejamento-G&P*, 18.
- Cunha, D. E. (2015). Valores organizacionais e comportamento estratégico no setor hoteleiro da região turística das hortênsias/RS.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., & Zonatto, V. C. S. (2019). Antecedentes que Determinam os Níveis de Participação Orçamentária e seus Efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 22-51.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting review*, 400-410.
- Fagundes, F. M. (2010) Estratégia e o Modelo de Miles e Snow. *Revista Eletrônica dos cursos de Administração e Ciências Contábeis*. ISSN 2175-5884 , n.4, Ago/Dez.
- Faria, J. A. D (2017). A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, 4(3), 31-51.
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 27-43.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865.
- Frezatti, F. (2006) Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.
- Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, 48(4), 702-715.

- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Gimenez, F. A.P, Pelisson, C., Krüger, E. G., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de administração contemporânea*, 3(2), 53-74.
- Gimenez, F. A. P. (2000). O estrategista na pequena empresa.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision sciences*, 17(4), 496-516.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 115-118.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). Teoria da contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. *São Paulo: Atlas*, 277-297.
- Herculano, H D. A., & Chiarello. C. (2016). Assimetria De Informação Na Relação Entre Participação E Folga Orçamentária. *Reunir: Revista De Administração, Contabilidade E Sustentabilidade*, 6(3).
- Hughes, P., & Morgan, R. E. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. *Journal of Business Research*, 61(4), 323-331.
- Iudícibus, S. D. (2010). Teoria da Contabilidade.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Management behavior, agency costs and capital structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-60.
- Kets de Vries, M. F. R. (1984). Neurotic Organisation; Changing Counterproductive Styles of Management. *Jois Bass Inc*.
- Kim, D. C. (1992). Risk preferences in participative budgeting. *Accounting Review*, 303-318.
- Khattree, R., & Naik, D. N. (2000). *Multivariate data reduction and discrimination with SAS software*. SAS Publishing.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442.
- Lang, J., Butzke, M. A., Rossetto, C. R., Marinho, S. V., & Alberton, A. (2014). Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES. *REBRAE*, 7(1), 56-73.

- Lavarda, C. E. F., & Almeida, D.M. (2013). Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(2).
- Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1).
- Lavarda, C. E. F., Sant'ana, S. V., Manfroi, L., & Dagostini, L. (2015). Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. *ConTexto*, 15(30).
- Lima, R. E., de Araújo, M. B. V., & Amaral, H. F. (2008). Conflitos de Agência: Um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de contabilidade e organizações*, 2(4), 148-157.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301.
- Manly, B. F., & Alberto, J. A. N. (2008). *Métodos estatísticos multivariados: uma introdução*. Bookman Editora.
- Martins, L. A. V., & Flores, L. C. D. S. (2017). Comportamento estratégico dos gestores hoteleiros do Vale do Itajaí/Santa Catarina. *Revista Hospitalidade*, 14(2), 01-23.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organization*. Financial Times/Prentice Hall.
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104-121.
- Merchant, K. A., & Manzoni, J. F. (1989). The achievability of budget targets in profit centers: A field study. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 496-520). Springer, Boston, MA.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process* (No. D10 M651). McGraw-Hill.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

- Moura Costa, D. R., de Azevedo, P. F., & Chaddad, F. R. (2012). Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, 47(4), 581-595.
- Nascimento, A. R. D., Ribeiro, D. C., & Junqueira, E. R. (2008). Estado da arte da abordagem comportamental da contabilidade gerencial: análise das pesquisas internacionais. In 8<sup>o</sup> Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade.
- Oliveira, A.F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2).
- Oliveira, D. D. P. R. D. (1999). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.
- Oliveira, P. T. M. S., Santos, J. O., Munita, C. S. (2006). Identificação de valores discrepantes por meio da distância mahalanobis. Em: XVII Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Parnell, J. A., & Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, 4(1), 29-36.
- Pasquali, K. D. S., Santos, T. C. B., Toigo, L. A., & Silva, S. C. Cenário Nacional da Produção Científica Sobre Orçamento: Uma Revisão Sistemática. *XVIII USP International Conference in Accounting*.
- Pereira, V. M., Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2015). Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de santa catarina. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 8(1), 31-56.
- Pinto Jr, H. Q., & Pires, M. C. P. (2000). Assimetria de informações e problemas regulatórios. *Rio de Janeiro: Agência Nacional do Petróleo, Nota Técnica*, (10), 217-60.
- Pleshko, L., & Nickerson, I. (2008). Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 7, 95.
- Pontes, A. C. F. (2005). Análise de Variância multivariada com utilização de testes não paramétricos e componentes principais baseados em matrizes de postos. *São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo*.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Elsevier Brasil.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). *The strategy process: concepts, contexts, and cases* (Vol. 1). Prentice Hall.
- Ribeiro, R., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão & Produção*, 18(1), 175-192.

- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rosa, S., Medeiros, J. J. (2007). Processo decisório estratégico em cooperativas de crédito: um estudo exploratório sob a perspectiva dos modelos de tomada de decisão. *XXXI ENANPAD*.
- Rosseto, C. R., Cancellier, É. L. P. L., Neto, J. R., & Hoffmann, V. E. (2007). Comportamento estratégico em pequenas e medias empresas—um estudo multi-casos em pousadas na lagoa da conceição—Florianópolis—SC. *Revista de Negócios*, 11(3).
- Santana, G.A.D.S, Mário, P.D.C, & Sediyaama, M. Y. N. (2009). Análise do orçamento sob uma abordagem teórica da perspectiva institucional. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 1(3).
- Santos, A. C.D, Marcello, I. E., & Lavarda, C. E. F. (2014). Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. *Revista brasileira de gestão de negócios*.
- Santos, I. A. D. (2009). Estratégias competitivas das cooperativas de crédito e sua influência no desempenho: um estudo de multicaso. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/23429> Recuperado em: 10 de agosto de 2019.
- Santos, J. L. D., Schmidt, P., Fernandes, L. A., & Machado, N. P. (2007). Teoria da Contabilidade: Introdutória. *Intermediária e Avançada: Ativos Intangíveis, Ativos e Passivos, Receitas, Ganhos, Despesas e Perdas, Variação no Nível de Preços, Eficiência de Mercado, Incerteza e Risco, Modelos de risco e Retorno, Assimetria da Informação*. São Paulo: Atlas.
- Sarkis, C. D. (2013). Características do processo orçamentário nas Cooperativas de Crédito do Estado de Minas Gerais.
- Sarkis, C. D., da Cunha, J. V. A., Matias, M. A., & da Silva, O. L. (2015). Gestão orçamentária de cooperativas de crédito: um estudo com cooperativas de Belo Horizonte—MG—Brasil. *Revista Mineira de Contabilidade*, 3(51), 6-14.
- Schenk, U. W. (1994). Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. *R&D Management*, 24(1), 057-064.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management*

- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *The British Accounting Review*, 43(2), 135-146.
- Silva, D. A. D., Santos, M. E. D., & Costa, D. F. (2016). A utilização do modelo Holt-Winters na elaboração de um orçamento de resultado de uma cooperativa de crédito rural. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 21(1).
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12(1), 49-62.
- Soares, M. M., Sobrinho, M. (2008). O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. *Brasília: BCB*.
- Tabachnick, BG e Fidell, LS (1996). Usando estatísticas multivariadas (3ª ed.). Nova York: Harper Collins.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- Varella, C. A. A. (2008). Análise multivariada aplicada as ciências agrárias: análise de componentes principais. *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro–UFRRJ. Seropédica–RJ*.
- Welsch, G. A. (1983). *Orçamento empresarial*.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842.
- Yuen, D. C. (2004). Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*.
- Zenker, R. (2010). *A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar* (Doctoral dissertation).
- Ziliotto, W. E., & Valerio, L. B. (2011). Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro–PR. *Ágora: Revista de Divulgação Científica. Rio Negro–Paraná*, 18(2), 161-192.
- Zonatto, V. C. D. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, 6(1), 92-111.
- Zonatto, V. C.D.S, Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

BLOCO 1 - Prezado (a) Senhor (a),

Com o objetivo de coletar dados para a realização de uma pesquisa sobre a influência das soluções estratégicas do gestor (com base nos problemas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) que definem o comportamento estratégico), com as variáveis orçamentárias sendo a participação orçamentária, assimetria da informação, e folga orçamentária, solicitamos a sua colaboração, respondendo ao questionário.

Essa pesquisa é composta por cinco blocos e preenchê-la demandará apenas alguns minutos. As respostas serão tratadas de forma agregada e o sigilo dos dados é garantido.

Agradecemos a sua disponibilidade para realizar esta pesquisa. Em caso de dúvidas não hesite em contatar. Lucas Précoma Lorenzini (lplorenzini@gmail.com) Mestrando do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Contabilidade da UNIOESTE.

---

Ao responder este questionário você concordará com os seguintes termos da pesquisa:

- Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando assim, minha privacidade.

- Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Cascavel.

### BLOCO 2 – COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Nas alternativas a seguir marque a que se apresenta mais coerente com o seu estilo de gestão

#### **1) Os produtos e serviços que ofereço aos meus clientes são melhor caracterizados como:**

- a) São inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
- b) Alguns são bastante estáveis no mercado, enquanto outros são inovadores.
- c) São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- d) Estão em estado de transição e são baseados em respostas às oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

#### **2) Eu busco ter uma imagem de gestor que:**

- a) Oferece poucos produtos e serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- b) Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- c) Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar minha posição.

d) Tem reputação de ser inovador(a) e criativo(a).

**3) O tempo investido por mim para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser descrito como sendo:**

- a) Extenso, estou constantemente monitorando o mercado.
- b) Mínimo, realmente não passo muito tempo monitorando o mercado.
- c) Médio, gasto algum tempo monitorando o mercado.
- d) Esporádico, às vezes gasto um bom tempo e outras vezes gasto pouco tempo monitorando o mercado.

**4) O crescimento ou diminuição da demanda dos produtos e serviços que ofereço é devido muito provavelmente à:**

- a) À prática de me concentrar no desenvolvimento dos mercados que já atendo.
- b) À prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- c) À prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
- d) À prática de me aprofundar nos mercados que já atendo, enquanto adoto novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.

**5) Uma das metas mais importantes para mim é dedicação e compromisso com:**

- a) Manter os custos dos produtos e serviços que ofereço sob controle.
- b) Analisar cuidadosamente os custos e receitas dos produtos e serviços que ofereço, para seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- c) Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- d) Me resguardar contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

**6) As competências e habilidades que meus subordinados possuem podem ser melhor caracterizados como:**

- a) Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos, serviços e novos mercados.
- b) Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- c) Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- d) Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

**7) Uma das características da minha gestão que protege a cooperativa de outros concorrentes é que:**

- a) Sou capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- b) Sou capaz de fazer/atender um número limitado de produtos e serviços excepcionalmente bem.
- c) Sou capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.

- d) Sou capaz de desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados de maneira consistente.

**8) A forma de gerenciamento da minha gestão tende a concentrar-se em:**

- a) Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
- b) Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e ao mesmo tempo, manter a situação financeira da unidade de negócios protegida.
- c) Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- d) Desenvolver novos produtos/serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

**9) Preparo a minha gestão para o futuro da seguinte forma:**

- a) Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- b) Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores para a cooperativa, ou que possam atender a novos mercados.
- c) Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos produtos ou serviços e nossa posição de mercado.
- d) Identificando as tendências de negócios, cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos e serviços de nossa empresa.

**10) A estrutura que gosto de manter na minha gestão é:**

- a) Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
- b) Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado.
- c) Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para produtos/serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
- d) Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

**11) Os procedimentos que utilizo para avaliar o desempenho (da unidade de negócio e subordinados) são mais bem descritos como:**

- a) Descentralizados e participativos, encorajando todos os subordinados a se envolverem.
- b) Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- c) Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- d) Centralizados em áreas de produtos e serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

### **BLOCO 3 – PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

Atribua nota de 1 a 5 de acordo com grau crescente de concordância com as características ou ocorrências que acontecem na cooperativa, apresentadas em cada uma das seguintes afirmativas sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

Participação Orçamentária	1	2	3	4	5
Tenho parcela da elaboração do orçamento em que eu estou envolvido.					
Meu Superior tem fornecido informação a mim quando o orçamento é revisado.					
Frequentemente existem discussões com os superiores iniciadas por mim relacionadas com o orçamento.					
Tenho grande influência no orçamento final.					
A minha contribuição é importante para o orçamento.					
É frequente as discussões relacionadas com o orçamento iniciadas pelo meu superior quando o orçamento está sendo elaborado.					

#### **BLOCO 4 – ASSIMETRIA INFORMACIONAL**

Assimetria Informacional	1	2	3	4	5
Em comparação com meu superior, eu estou na posse de mais informações sobre as atividades desenvolvidas em minha área de responsabilidade.					
Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com as relações operacionais inerentes ao funcionamento interno da minha área de responsabilidade.					
Em comparação com meu superior, eu tenho maior conhecimento do potencial de desempenho de minha área de responsabilidade.					
Em comparação com o meu superior, eu estou mais familiarizado com o trabalho técnico de minha área de responsabilidade.					
Em comparação com meu superior, eu estou mais capacitado para avaliar o potencial, impacto de fatores externos sobre as atividades da minha área de responsabilidade.					
Em comparação com o meu superior, eu tenho uma melhor compreensão do que pode ser alcançada em minha área de responsabilidade.					

**BLOCO 5 – FOLGA ORÇAMENTÁRIA**

Folga Orçamentária	1	2	3	4	5
Para proteger financeiramente minha unidade de negócios apresento um orçamento que pode ser facilmente alcançado					
Normalmente para ter cautela estabeleço 2 níveis de padrões: um entre mim e os gerentes de vendas, e o outro entre mim e a Administração Regional para ser cauteloso.					
Em tempos favoráveis eu concordo com a elaboração de um orçamento, cujas metas sejam mais fáceis de atingir					
Folgas no orçamento são uma boa alternativa para fazer coisas que não podem ser oficialmente aprovadas					
Com alguma habilidade posso determinar minha performance pessoal, e a da minha unidade de negócio de acordo com meus interesses.					
Somos informados no orçamento sobre a necessidade de atingir as metas orçamentárias					

**Bloco 6**

Nas questões de 1 a 8 são identificadas as suas qualificações e da empresa.

**1. Qual o seu sexo?**

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Prefiro não dizer

**2. Qual a sua escolaridade?**

( ) Superior completo ( ) Pós-graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado

**3. Qual a sua faixa etária?**

( ) Até 18 anos ( ) De 19 a 25 anos ( ) De 26 a 35 anos  
( ) De 36 a 45 anos ( ) De 46 a 55 anos ( ) Acima de 55 anos

**4. Há quanto tempo exerce sua função?**

( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 7 a 10 anos ( ) Acima de 10 anos