

Área: Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES GERENCIAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ELÉTRICO

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT INDICATORS IN STRATEGIC MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE ELECTRICAL SECTOR

Felipe Cavalheiro Zaluski, Patrique Rosa Hedlund, Jorge Oneide Sausen, Nelson José Thesing e Daniel

Knebel Baggio

RESUMO

O estudo apresenta objetiva-se analisar a utilização das informações dos indicadores gerenciais aplicados a tomada de decisões estratégicas efetivadas pela escolha estratégica dos gestores da Cooperativa Alpha, atuante no ramo de distribuição de energia elétrica, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Utiliza-se uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio da coleta de dados da pesquisa bibliográfica, documental e com entrevistas semiestruturadas com os gestores da cooperativa. Conclui-se, no que tange o papel dos indicadores gerenciais no processo decisório como fator de aumento da capacidade de escolha estratégica, pode-se destacar a função de subsidiar, detalhar, interpretar, disponibilizar e instrumentalizar os gestores com informações financeiras, econômicas e qualitativas, possibilitando inúmeras formas de alocação destas informações e comparação com cenários e estratégias, criando um processo estratégico de forma objetiva, confiável, coerente e deliberado a partir da necessidade da organização, ou seja, aumentando a possibilidade racional dos gestores de selecionar as estruturas e processos da cooperativa que melhor se adequam ao ambiente considerado.

Palavras-Chave: Indicadores Gerenciais, Capacidade de Escolha Estratégica, Estratégias Organizacionais, Cooperativa, Setor Elétrico.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the use of the information of the managerial indicators applied to the strategic decision making effected by the strategic choice of the managers of Cooperative Alpha, active in the electric power distribution branch, located in the State of Rio Grande do Sul. a qualitative and descriptive approach was taken, through the collection of bibliographical and documentary research data and semi-structured interviews with cooperative managers. It is concluded that the role of managerial indicators in the decision-making process as a factor to increase the capacity for strategic choice, we can highlight the function of subsidizing, detailing, interpreting, making available and instrumentalizing managers with financial, economic and qualitative information , allowing numerous forms of allocation of this information and comparison with scenarios and strategies, creating a strategic process in an objective, reliable, coherent and deliberate way from the need of the organization, that is, increasing the rational possibility of managers to select structures and processes of the cooperative that best fit the environment in question.

Keywords: Management Indicators, Strategic Choice, Organizational Strategies, Cooperative, Electric Sector.

Eixo Temático: Temas Emergentes em Estratégia

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES GERENCIAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ELÉTRICO

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT INDICATORS IN STRATEGIC MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE ELECTRICAL SECTOR

RESUMO

O estudo apresenta objetiva-se analisar a utilização das informações dos indicadores gerenciais aplicados a tomada de decisões estratégicas efetivadas pela escolha estratégica dos gestores da Cooperativa Alpha, atuante no ramo de distribuição de energia elétrica, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Utiliza-se uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio da coleta de dados da pesquisa bibliográfica, documental e com entrevistas semiestruturadas com os gestores da cooperativa. Conclui-se, no que tange o papel dos indicadores gerenciais no processo decisório como fator de aumento da capacidade de escolha estratégica, pode-se destacar a função de subsidiar, detalhar, interpretar, disponibilizar e instrumentalizar os gestores com informações financeiras, econômicas e qualitativas, possibilitando inúmeras formas de alocação destas informações e comparação com cenários e estratégias, criando um processo estratégico de forma objetiva, confiável, coerente e deliberado a partir da necessidade da organização, ou seja, aumentando a possibilidade racional dos gestores de selecionar as estruturas e processos da cooperativa que melhor se adequam ao ambiente considerado.

Palavras-chave: Indicadores Gerenciais, Capacidade de Escolha Estratégica, Estratégias Organizacionais, Cooperativa, Setor Elétrico.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the use of the information of the managerial indicators applied to the strategic decision making effected by the strategic choice of the managers of Cooperative Alpha, active in the electric power distribution branch, located in the State of Rio Grande do Sul. a qualitative and descriptive approach was taken, through the collection of bibliographical and documentary research data and semi-structured interviews with cooperative managers. It is concluded that the role of managerial indicators in the decision-making process as a factor to increase the capacity for strategic choice, we can highlight the function of subsidizing, detailing, interpreting, making available and instrumentalizing managers with financial, economic and qualitative information, allowing numerous forms of allocation of this information and comparison with scenarios and strategies, creating a strategic process in an objective, reliable, coherent and deliberate way from the need of the organization, that is, increasing the rational possibility of managers to select structures and processes of the cooperative that best fit the environment in question.

Keywords: Management Indicators, Strategic Choice, Organizational Strategies, Cooperative, Electric Sector.

1 INTRODUÇÃO

Observando o panorama atual do mercado, frente ao desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico, averigua-se por parte das organizações uma grande preocupação com a excelência no desempenho dos negócios. Neste contexto, a forte competitividade do mercado, presente em diversos ramos de atividades econômicas, torna-se um fator predominante para a profissionalização das cooperativas que buscam técnicas que permitam o melhor desempenho da produção e que contribuam para a geração de renda e do desenvolvimento regional.

As cooperativas atuam em todos os setores da economia mundial. Uma característica fundamental é que as cooperativas criam riqueza para todos os membros que se envolvem em seus processos, como usuários de serviços, produtores, consumidores e trabalhadores (OCERGS, 2017), desta forma, o cooperativismo é constituído através de iniciativas econômicas e a composição de uma sociedade (GALERIANI, 2003). Assim como as demais organizações, as organizações cooperativas estão propensas as dificuldades de competitividade e sustentabilidade no mercado, este fato pode ser relacionado ao crescimento econômico mundial acelerado e mais competitivo, o que coloca as organizações melhor constituídas à frente de seus concorrentes, estabelecendo sua consolidação no mundo dos negócios.

Diante disso, as cooperativas buscam, por meio da cooperação, diferenciais competitivos para se destacar no mercado do qual fazem parte (BIALOSKORSKI NETO, 2002). A competitividade e a estratégia empresarial estão conectadas e estimulam as cooperativas a buscarem novas oportunidades de crescimento, maximizando a efetividade na utilização e na alocação de seus recursos. Neste sentido seus processamentos demandam quantidades e valores de matéria prima, humana e financeira, que devem ser mensurados. Portanto, o uso de indicadores gerenciais de desempenho em cooperativas busca auxiliar os gestores na avaliação das informações dos processos de gestão das organizações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002), tendo como objetivo, dentre outros, integrar as diferentes áreas de atuação da mesma, visto que, a mensuração de informações retiradas de determinado departamento pode ser de suma importância para outro setor, além da relevância para o processo de tomada de decisão dos gestores.

Desta forma, Nakamura e Mineta (2001) destacam uma tendência crescente de reavaliação dos sistemas de medição de desempenho das organizações que estão buscando reformular os indicadores para possibilitar monitorar a implementação ou alteração das estratégias, bem como o que ocorre em seu ambiente, de modo a disponibilizar informações importantes para a alteração das estratégias deliberadas de acordo com a necessidade da organização e da escolha estratégica dos gestores.

A escolha estratégica, refere-se adequação dos meios aos fins buscando atingir a eficiência máxima da organização (ROSSETO; ROSSETO, 2005; BATAGLIA et. al., 2009), processo que é elaborado a partir das decisões tomadas pelos gestores com base em relatórios, análises, informações dos ambientes e principalmente a partir do conhecimento dos processos e de indicadores gerenciais da organização, objetivando a adequação dos recursos internos e externos para promover a mudança estratégica (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Logo, sob o processo da abordagem de escolha estratégica, a mudança das organizações está associada a melhorias nas técnicas de gestão e busca da eficiência através da reformulação tecnológica e de processos de trabalho, atribuindo aos gestores a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional (SAUSEN, 2003). Esta abordagem pressupõe que, dada as condições ambientais, os gestores possuem a capacidade e a habilidade racional para selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequam ao ambiente considerado (MILES; SNOW, 1974).

Em suma, o estudo apresenta como tema a importância dos indicadores gerenciais como fator de aumento da capacidade de escolha estratégica, objetivando analisar a utilização das informações destes indicadores gerenciais aplicados a tomada de decisões estratégicas efetivadas pela escolha estratégica dos gestores da Cooperativa Alpha, atuante no ramo de distribuição de energia elétrica, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADE DE ESCOLHA ESTRATÉGICA

As mudanças nas organizações podem ser oriundas de questões externas e internas. Dessa forma, quando a empresa reage a essas questões, ela se adapta a nova situação. Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores de reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

Nesta mesma linha de pensamento, Sausen (2003) evidencia que a adaptação estratégica se torna uma constante necessidade, bem como, uma condição de sobrevivência organizacional, especialmente pela excessiva mutação e complexidade que o ambiente externo vem proporcionando nos últimos tempos. Para Hrebiniak e Joyce (1985), quando se aborda a adaptação estratégica, observa-se duas orientações: a) determinismo ambiental (poder do ambiente) e; capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização).

A abordagem da escolha estratégica, também denominada de visão voluntarista, atribui às pessoas a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional. Conforme Sausen (2003), nessa perspectiva o administrador assume um papel de extrema importância para a sobrevivência e eficácia da organização. Ademais, o administrador é considerado como um modelador da cultura organizacional, pois “[...] selecionam, adotam ou descartam componentes estruturais, com o objetivo de manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente” (ibidem, p. 77).

Nessa perspectiva as organizações buscam manipular o ambiente para seu próprio benefício, em vez de serem passivas da recepção das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptar-se ao ambiente. A capacidade de escolha estratégica no mundo das organizações está associada a melhorias nas técnicas de gestão e busca da eficiência através da reformulação tecnológica e de processos de trabalho.

A partir dessa abordagem teórica, a escolha estratégica tem sido observada como possível nas situações de tomada de decisão em que o formato das estruturas pode ser escolhido, formado mais em função de considerações políticas do que técnicas, como argumenta Child (1972). Essa perspectiva teórica versa sobre o papel do gestor, considerando-o proativo, e sua base cognitiva é responsável pelo significado dos eventos ambientais. Dessa forma, pode-se afirmar que na escolha estratégica o ambiente subjetivo se sobrepõe ao objetivo, calcado na cognição e decisões dos tomadores de decisão das organizações.

2.2 INDICADORES DE GESTÃO

Tratando-se de administração estratégica, as ferramentas de controle são formas de mensuração fundamentais para demonstrar o desenvolvimento de uma organização. Neste viés, esses processos acabam demandando um maior esforço da parte dos gestores, pois encontram-se diretamente ligados a esses elementos. Esses profissionais por sua vez conseguem perceber mais rapidamente as mudanças expostas pelo mercado e pelo ambiente o qual a empresa está inserida, de tal modo, a conseguir alterar ou ajustar uma estratégia atribuída pela organização.

Os indicadores de gestão, uma forma de monitorar e balizar esses processos, podem ser avaliados como financeiros ou não financeiros, conforme a visão imposta pelos gestores. Os controles financeiros apontam os dados mensurados referentes ao retorno do investimento, a correlação existente entre as aplicações e as fontes, referente ao lucro e suas distribuições, informações de receita, despesas, custos e resultados. Quando falado de indicadores não financeiros são formas de mensuração e avaliação capazes de apresentar cenários futuros, estes buscam de forma preventiva antecipar e nortear os resultados buscados, são conhecidos como indicadores de tendências e devido à esta qualidade costumam ser pouco mensurados, principalmente, pelo fato de não haver uma forma clara de realizar o seu controle, bem como, aplica-los nas constantes mutações que ocorrem no mercado (LIMA; IMONIANA, 2008).

Nesta linha de pensamento, os indicadores gerenciais empregados neste estudo tem suas definições apresentadas, no sentido de elucidar e demonstrar uma visão geral de cada um desses elementos, expondo sua singularidade e suas abordagens particulares. Neste sentido, não procurou se enraizar detalhadamente cada um deles, visto que cada organização pode elaborar e mensurar indicadores de acordo com o ambiente e o ramo de seu negócio, desta forma buscou-se apresentar panorama referencial de alguns indicadores utilizados e referenciados em estudos anteriores, conforme apresentado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Conceituação dos principais indicadores financeiros e não financeiros

PRINCIPAIS INDICADORES	CONCEITUAÇÃO
Balanço patrimonial	Está demonstração contábil apresenta a posição contábil, financeira e econômica de uma organização em determinada data, expondo uma posição estática do patrimônio em determinado exercício (BASSO; ENDERLI; FILIPIN, 2015).
BSC – Balanced Scorecard	Ferramenta metodológica para indicadores de performance de gestão e desempenho os quais a partir das estratégias da organização busca um eficiente sistema de gestão (PRADO et al., 2013).
DRE	É o documento contábil que expõe de forma sintética todas as operações que originaram o resultado, confrontando receitas, custos e despesas de um exercício social específico (BASSO; ENDERLI; FILIPIN, 2015).
Nível de inadimplência (%)	Este indicador ilustra o resultado inadimplente e o giro dos valores a receber. É por meio destes indicadores que se estabelece as políticas de crédito a serem exercidas. Através deste indicador é determinado o parcelamento para cliente e colabora com a necessidade do recebimento à vista da organização (MIRANDA, 2016).
Inovação no processo de gestão	Controle das metodologias de gestão, bem como, mapeamento para reconfiguração e atualização para processos antiquados (BULGACOV; BULGACOV; CANHADA, 2009).
Grau de conhecimento do mercado	Contempla a identificação do público-alvo por meio de expectativa de preço e valor, através da taxa de crescimento do mercado (BULGACOV; BULGACOV; CANHADA, 2009).
Relacionamento com clientes e fornecedores	Controle de parcerias, clientes e fornecedores buscando iniciativas para implementação ou melhorias já existentes (BULGACOV; BULGACOV; CANHADA, 2009).
Planejamento orçamentário	A procedência do plano orçamentário é o planejamento estratégico, o qual apresenta os índices que devem ser agregados nos diferentes

	cenários orçamentárias. Ou seja, o orçamento completa os processos gerais de planejamento empresarial (PADOVEZE, 2010).
Auditoria	Revisão das demonstrações financeiras, sistema financeiro, registros, transações e operações aliadas as práticas contábeis, a qual busca evidenciar a legalidade, correção e fidedignidade dos procedimentos (BASSO; ENDERLI; FILIPIN, 2015).
Controle interno	Determina um conjunto de análises e processos que buscam proteger os ativos, bem como, evidenciar as informações de forma fidedignas e ajudar a nortear o andamento dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2010).
Avaliação de desempenho	Devido à complexidade da gestão a avaliação de desempenho é um processo adotado por empresas para mensurar o desempenho e comportamento de seus colaboradores, buscando acompanhar o desenvolvimento individual, ou até mesmo o andamento do trabalho em equipe (DUTRA et al. 2007).

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

3 METODOLOGIA

O estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, pois esta abordagem busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento (MARCON; ILAKATOS, 2004).

Os procedimentos técnicos da pesquisa se classifica em pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos da mesma temática, pode-se classificar quanto aos objetivos como pesquisa descritiva, pois ela objetiva-se em descrever características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis (TEIXEIRA et al., 2009), neste estudo esta abordagem buscou descrever a utilização das informações dos indicadores gerenciais no processo de tomada de decisões da cooperativa. Ainda, classifica-se como estudo de caso único, Yin (2001), define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são visivelmente evidentes.

A coleta de dados foi realizada através da pesquisa de dados primários e secundários. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado. Como coleta de dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica, procurando obter informações nos relatórios gerenciais, site da cooperativa, documentos de decisões estratégicas, relatório de planejamento estratégico, indicadores gerenciais e memorandos internos que colaborassem com a análise das informações elucidadas nas entrevistas.

Considerando o foco desse estudo, empregou-se as propostas mencionadas por Triviños (1995), para facilitar as condições de seleção dos entrevistados, deste modo, as entrevistas foram realizadas com três gestores da Cooperativa Alpha, denominado nesta pesquisa de Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3, sendo as mesmas pré-agendadas na organização e antecipadamente encaminhado uma cópia do modelo de entrevista ao sujeito entrevistado. As

entrevistas foram gravadas, com o consentimento do entrevistado, visando facilitar a posterior análise das informações elucidadas, que foram realizadas com o auxílio do *Software NVivo* por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo busca apresentar os principais resultados do estudo, então, primeiramente é apresentado o aspecto regulatório que permeia o segmento de distribuição de energia no Brasil e elucidado os principais indicadores de qualidade e produtividade utilizados pela Cooperativa Alpha e suas características. Ainda, apresenta-se o processo de tomada de decisões da cooperativa com base nas informações disponibilizadas pelos indicadores gerenciais e principais estratégias tomadas com base nelas.

4.1 O ASPECTO REGULATÓRIO DO SETOR ELÉTRICO E O USO INDICADORES GERENCIAIS NA COOPERATIVA ALPHA

O setor elétrico desempenha um importante vetor de crescimento econômico no setor brasileiro. Em uma história recente, o setor elétrico brasileiro passou por mudanças em sua estrutura, neste contexto, na década de 90 ocorreu a migração do modelo estatal para uma estrutura de participação mista, envolvendo a atuação pública e privada. Em 1996 foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que passou a ser o órgão regulador, entre outras atividades, possui competência para regulamentação contábil, aplicável às empresas do setor.

A ANEEL, além do seu papel de mediação, regulação e fiscalização, também exige o cumprimento das obrigações dispostas nos contratos de prestação dos serviços de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Assim, recomenda alguns requisitos mínimos a serem observados pelas organizações, alguns destes requisitos são medidos em forma de indicadores de qualidade, sendo obrigatório a mensuração destes indicadores pelas organizações geradoras ou distribuidora de energia.

Neste contexto fortemente regulado, encontra-se a Cooperativa Alpha, uma cooperativa atuante no ramo de distribuição de energia elétrica, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, esta cooperativa apresenta um estágio de desenvolvimento da gestão e de implementação da cultura de planejamento de indicadores. Em suma, conforme destacado pelo Entrevistado 1, a Cooperativa Alpha é:

[...] uma permissionária do serviço público de distribuição de energia e nessa condição nós temos um guarda-chuva bem significativo de regras essas regras são medidas pela ANEEL agência reguladora nós temos vários indicadores que advém do aspecto regulatório então nós distribuimos energia e esse serviço é acompanhado através de indicadores exigidos pela ANEEL (ENTREVISTADO 1).

Desta forma os indicadores de qualidade do serviço prestado dispostos pela ANEEL são seguidos pela Cooperativa Alpha. A cooperativa tem o conhecimento de que eles, além de serem obrigatórios e passíveis de penalização caso não sejam amplamente alcançados, são de extrema importância para a melhoria da qualidade da distribuição de energia, do zelo e manutenção dos equipamentos utilizados, da realocação de recursos internos para otimizar os processos. Ainda, estes indicadores em especial são levados em conta no momento da análise da prorrogação das permissões de distribuição de energia pela agência reguladora.

Conforme o Entrevistado 2, “[...] estamos procurando desenvolver alguns indicadores que achamos necessário no que se refere a questões que interessam a empresa e que normalmente não são os mesmos em relação a outras empresas”, portanto, verifica-se que

principais indicadores utilizados pela cooperativa não são os mesmos comumente utilizados em outras organizações, esses indicadores determinam padrões para a cooperativa seguir, ainda, são ajustados conforme o avanço dos resultados positivos, desta forma, a melhora significativa dos resultados dos indicadores de qualidade promovem a alteração dos padrões e requisitos mínimos de qualidade do serviço prestado, objetivando assim, um fator de crescimento dos processos e do serviço prestado ao consumidor final, o cooperado.

Os indicadores de qualidade determinados pela ANEEL não possuem os mesmos parâmetros para as demais concessionárias de distribuição de energia, elas são definidas conforme a estrutura e porte de cada organização. São especificados para cada distribuidora os níveis mínimos de qualidade que devem ser oferecidos aos seus consumidores, caso esses níveis não sejam alcançados, as concessionárias estariam sujeitas a penalidades financeiras ou a pagamento de compensações aos consumidores. Sappington (2005) afirma que o padrão mínimo de qualidade pode ser valioso quando o nível de qualidade se faz possível de ser verificado e quando o mercado ou as forças reguladoras devem aperfeiçoar níveis de qualidade de serviço relativamente baixos. Entretanto, o desenho de um padrão apropriado para cada aspecto da qualidade do serviço requer um conhecimento aprofundado dos custos de fornecimento de qualidade e dos benefícios derivados aos consumidores.

Um dos pontos favoráveis para a mensuração e controle desses indicadores é o que determina a Resolução Normativa ANEEL nº 234/2006, onde é estipulado o “Fator X” que “é um percentual a ser subtraído do Indicador de Variação da Inflação – IVI quando da execução dos reajustes tarifários anuais entre revisões periódicas, com vistas a compartilhar com os consumidores os ganhos de produtividade estimados para o período” (ANEEL, 2006). O “Fator X” tem por objetivo principal garantir que o equilíbrio entre receitas e despesas eficientes, estabelecido no momento da revisão tarifária, se mantenha ao longo do ciclo tarifário. Desse modo, uma companhia regulada que melhorasse sua qualidade do serviço, e com isso aumentasse o seu índice de qualidade, poderia ter a permissão de aumentar seus preços mais rapidamente do que se os seus níveis de qualidade permanecessem constantes. Igualmente, qualquer redução na qualidade do serviço poderia ser acompanhada de uma queda no preço.

Todo o processo de informação dos indicadores qualitativos é informatizado por um *software* de gestão, conforme destacado pelo Entrevistado 1, esse *software* é “[...] um sistema tido como referência no país e ele cobre praticamente todos os processos, desde o atendimento ele vincula ele inter-relaciona todo esse processo [...]”, desta forma, esse *software* mapeia todas as informações e gera automaticamente os relatórios necessários para envio direto a ANEEL. A automação da coleta de informações para os indicadores qualitativos integra desde o setor de atendimento, setor de processos, projeto, faturamento, contabilidade, etc., ou seja, o sistema adquirido pela Cooperativa Alpha consegue facilitar os processos de controle e mensuração de alguns indicadores, ganhando tempo e potencializando a tomada de decisão a partir destes dados.

4.2 PRINCIPAIS INDICADORES GERENCIAIS UTILIZADOS NA COOPERATIVA ALPHA

A empresa Alpha possui uma série de indicadores que são regulados pela ANEEL, os quais avaliam inúmeros aspectos no provimento de energia elétrica. Estes indicadores possuem como intuito avaliar a qualidade do serviço e do produto oferecido aos consumidores. Entre eles, a qualidade dos serviços prestados envolve a análise e avaliação das interrupções no fornecimento de energia elétrica. Além disso, a qualidade evidencia a situação de tensão em regime contínuo e as perturbações na forma de onda de tensão. Também, pondera a percepção que os clientes possuem das distribuidoras de energia elétrica, conforme descrito no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Indicadores de qualidade regulados pela ANEEL

INDICADORES DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Indicador de qualidade comercial	Através da mensuração desse indicador são apresentados à qualidade do serviço, à qualidade do produto.
Indicador de Inadimplência e atraso	Mensura o nível de inadimplência dos consumidores perante as permissionárias.
Indicador de tele atendimento	Unidade composta por estruturas física e de pessoal adequadas, com objetivo de centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes, possibilitando o atendimento do solicitante pela distribuidora.
DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora)	Ambos os indicadores são mensurados periodicamente para análise da continuidade do serviço prestado, compreendendo o tempo e o número de vezes que uma unidade consumidora permaneceu sem energia elétrica para o tempo estimado, o que admite que a Agência pondere a assiduidade da energia oferecida à população.
FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora)	
Frequência de interrupção individual por unidade consumidora (FIC)	Montante de suspensões ocorridas, no período de apuração, por unidade consumidora ou ponto de conexão.
Indicadores de Conformidade do Nível de Tensão (DRP e DRC)	Os indicadores coletivos de conformidade do nível de tensão, expressam estritamente a DRPE (duração relativa da transgressão de tensão precária equivalente) e DRCE (duração relativa da transgressão de tensão crítica equivalente). Os valores são informados pelas distribuidoras no mês seguinte ao trimestre de apuração do indicador, e são passíveis de fiscalização pela ANEEL.
Tempo de Atendimento às Ocorrências Emergenciais	Esses indicadores são apurados mensalmente pelas concessionárias de distribuição para cada conjunto de unidades consumidoras, e são expressos em minutos. Os indicadores disponíveis são o Tempo Médio de Preparação (TMP), Tempo Médio de Deslocamento (TMD), Tempo Médio de Execução (TME), Número de Ocorrências Emergenciais (NUMOCORR) e Número de Ocorrências Emergenciais com Interrupção de Energia Elétrica (NIE).
Indicadores de Segurança do Trabalho e das Instalações	Os indicadores de segurança do trabalho apresentam a preocupação da distribuidora com a qualidade do trabalho desenvolvido

	pelos seus colaboradores. Ou seja, exprimem o nível de risco ao qual está exposto a população em geral. Trata-se de um conjunto de 6 indicadores que resumem informações quanto aos acidentes e às fatalidades relacionadas à segurança do trabalho na distribuidora e das suas instalações, que afetam a população em geral.
NMOFUPR	Número estimado de mortes decorrentes de acidentes do trabalho (colaborador próprios).
TXGRAC	Corresponde a taxa de gravidade de acidentes do trabalho.
IASC	Indicador mensurado anualmente a partir de amostragem realizada com consumidores de todas as distribuidoras, que atuam no território brasileiro. Através de entrevistas.

Fonte: Adaptado de ANEEL (2017).

Neste contexto, existem várias formas de classificação dos indicadores gerenciais apresentadas na literatura, no âmbito organizacional isso também se repete, cada organização possui seu conjunto de indicadores que são elaborados de acordo com sua realidade e segmento. Paula e Ichikawa (2002) explanam que a classificação mais comumente utilizada é estabelecida em indicadores de qualidade e indicadores de produtividade, assim sendo, os primeiros estão relacionados com a satisfação do cliente, enquanto que os segundos buscam medir o desempenho dos diferentes processos de uma organização e estão relacionados com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis.

A partir da classificação descrita por Paula e Ichikawa (2002) apresenta-se no Quadro 3 a seguir os principais gerenciais próprios utilizados pela Cooperativa Alpha em seus processos gerenciais:

Quadro 3 – Principais indicadores de qualidade e produtividade utilizados na cooperativa

INDICADORES DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Tempo médio de Tratamento das Reclamações	Visa melhorar continuamente o atendimento aos clientes e parceiros, através de entrevistas que compreendem itens como: • Valorizar e dar efetivo tratamento as reclamações apresentadas por nossos clientes; • Conhecer e comprometer-se a cumprir e sujeitar-se as penalidades pré-determinadas; • Analisar criticamente os resultados, bem como tomar as devidas providências, em função das reclamações recebidas;
Quantidade de Reclamações	Definir responsabilidades quanto ao tratamento das reclamações, bem como, correlacionar quantidade de reclamações verídicas com quantidade de reclamações infidas;

Danos Elétricos Causados	Mensuração dos custos com danos causados pela queda de energia prestada;
Qualidade do Atendimento <i>in loco</i>	Entrevista com clientes que receberam a equipe da empresa em suas casas e se a equipe foi cordial e educada, buscando a satisfação do cliente <i>in loco</i> ;
Tempo de Retorno ao Cliente	Evidenciar que os projetos de expansão de distribuição de energia tenham sido entregues no prazo por ele estabelecido.
Nível de Satisfação dos Clientes	Entrevista com clientes que foram atendidos pela equipe de relacionamento com o cliente da empresa.
INDICADORES DE PRODUTIVIDADE	DESCRIÇÃO
Distribuição de Custo Administrativo	Mensuração da margem espaço de valores e sua destinação operacional.
Margem de Custo Operacional por Unidade Consumidora	Compreende a busca pela redução do custo operacional por unidade consumidora, porém, sem prejudicar a qualidade no serviço prestado.
Avaliação de Desempenho Administrativo	Processo adotado pela empresa para mensurar o desempenho anual dos gastos, buscando monitorar o desenvolvimento individual dos custos, buscando um equilíbrio estratégico.
Índice de Eficiência Operacional	Correlação entre os gastos operacionais e o custo operacional com os custos administrativos.
Evolução de Custos	Comparativo mensal e conciliação entre os custos operacionais, não gerenciáveis (denominados de “Parcela A”) e os custos administrativos, gerenciáveis (denominados de “Parcela B”).
Nível de Eficiência	Compreende a entrega do serviço prestado com o menor custo possível, dadas a produção de energia. De forma equivalente, é quando a produção atinge seu nível máximo, dado o nível de produção do (s) outro (s) bem (ns).
Índice de Endividamento	Trata-se de como a empresa apresenta a evolução do seu endividamento ao longo dos períodos subsequentes.
Remuneração de Capital	Indicador que evidencia a distribuição do capital da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Desta forma percebe-se que a Cooperativa Alpha, além de cumprir a regulamentação da ANEEL e mensurar determinados indicadores qualitativos obrigatórios, buscou ponderar seus processos e analisar quais objetivos seriam necessários analisar a partir de indicadores gerenciais, um exemplo importante é destacado pelo Entrevistado 1, onde afirma que:

[...] nós transitamos com indicadores que vão além dos indicadores da ANEEL, alguns por exemplo, na área financeira, nós estabelecemos liquidez, endividamento, retorno sobre investimento, mas o nosso setor tem algumas características específicas então criamos alguns indicadores que nos levam a buscar o equilíbrio dentro do setor elétrico [...] (ENTREVISTADO 3).

O “equilíbrio” mencionado pelo Entrevistado 1 apresenta a preocupação dos gestores da cooperativa em desenvolver ações estratégicas, neste caso com base nos dados dos indicadores, que possibilitem a reordenação dos recursos internos para uma resposta rápida as mudanças do ambiente externo. Assim, analisa-se esta situação com o que Miles e Snow (1974)

explanam em dizer que o papel do gestor deve ser proativo pois sua base cognitiva é responsável pelo significado dos eventos ambientais.

4.3 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NOS INDICADORES GERENCIAIS

Conforme descreve o Entrevistado 1, “[...] *não implantamos BSC ainda, não temos em parte, ele é mensurado, mas não é oficialmente exposto com seus indicadores de forma bem estabelecida*”, a partir disso é possível constatar que a cooperativa mesmo que não possua o *Balanced Score Card* (BSC) oficialmente implementado já trabalha com alguns indicadores de suas dimensões, indo além dos indicadores qualitativos determinados pela agência reguladora.

Conforme descrito anteriormente, a Cooperativa Alpha está passando por um processo de implementação de ferramentas de gestão, neste contexto, conforme o Entrevistado 1, “[...] *nosso ponto fundamental que realmente damos muita importância é quando vamos discutir a matriz SWOT pontos fortes e fracos nesse momento pegamos os indicadores*”, assim, verifica-se que a cooperativa está utilizando ferramentas gerenciais estratégicas como a Matriz SWOT, que segundo Lobato (2006) consiste em um modelo capaz de identificar os quatro tipos de situações (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e muito utilizado para compreender o contexto global da organização e seu ambiente.

O processo de elaboração da tomada de decisões inicia com a análise e discussão dos assuntos entre os gerentes da cooperativa, utilizando as ferramentas de gestão estratégica e informações de relatórios gerados pelo *software* de gestão com base nos indicadores mensurados. Então, cada proposta elaborada é apresentada ao presidente que os analisa, verifica suas pertinências e necessidades e encaminha para análise do Conselho de Administração, é nessa instância que a decisão final é tomada.

Em suma, as informações mensuradas pelos indicadores são diretamente analisadas pelos gerentes, onde se inicia o processo de tomada de decisão da Cooperativa Alpha, nesta etapa é analisada os objetivos propostos por cada indicador e os principais resultados obtidos, ou seja, a análise dos indicadores promove o início de um processo de melhorias das rotinas administrativas, operativas e de mercado, esta análise constitui-se de observar a real situação do ambiente da cooperativa e a partir disso, em nível do Conselho Administrativo, selecionar, adotar ou descartar componentes estruturais ou estratégicos, com o objetivo de manter o equilíbrio da cooperativa com o seu ambiente (SAUSEN, 2003).

Dentre as principais decisões estratégicas deliberadas em consonância com as informações dos indicadores gerências da Cooperativa Alpha destaca-se todas as ações estratégicas da dimensão dos custos operacionais. Os valores estipulados para a remuneração dos custos operacionais da cooperativa são determinados principalmente pela “Parcela B” das faturas de distribuição de energia elétrica a receber. Conforme o Entrevistado 2:

[...] as faturas de energia, tem dois elementos, Parcela A e Parcela B, [...] a Parcela A se caracteriza pela neutralidade em termos de resultados, porque eu falo isso, a Parcela A representa o custo da energia, quanto é que nós pagamos pela nossa supridora, pela energia que nós distribuimos, isso faz parte da Parcela A. Também faz parte da Parcela A todo os encargos que incidem sobre a fatura de energia, tipo ICMS, PIS, CONFIS, e os encargos setoriais, [...] eles não são gerenciáveis, a Parcela A não é gerenciável, ela não serve para ajudar a pagar custo operacionais, ou nós repassamos para o fornecedor de energia, ou nós repassamos para o governo, em termos os impostos e cargos setoriais. E aí, a outra parcela que está dentro da tarifa é a Parcela B [...], ela calculada para remunerar os custos operacionais, para fazer frente a depreciação, para remunerar o capital, isso é Parcela B. E essa Parcela B, que é para custos operacionais. Esse é o gerenciável. Essa parte que está dentro da tarifa, essa parte ela é gerenciável (ENTREVISTADO 2).

Neste contexto, a “Parcela B” é a base para a tomada de decisões estratégicas que são elaboradas anualmente, como a *“contratação de mais funcionários, compra de novos equipamentos, tecnologias [...], aumento do patrimônio imobilizado [...], melhorias no atendimento, marketing [...]*” (ENTREVISTADO 2). Assim, percebe-se que as informações dos indicadores gerenciais de mensuração da “Parcela B” e demais indicadores financeiros ligados a esse contexto auxiliam diretamente a elaboração de estratégias que repercutem anualmente nas ações gerenciais e processos operacionais da Cooperativa Alpha, pois, conforme o resultado do indicador e da análise feita pelos gestores, as decisões deliberadas podem ser voltadas ao crescimento ou a retenção de investimentos e melhorias.

Portanto, os indicadores gerenciais de controle e mensuração do custo operacional possibilita os gestores promover a mudança organizacional planejada, buscando aumentar os lucros e a participação no mercado. Para tal, a Cooperativa Alpha busca, por meio das informações geradas por tais indicadores, reestruturar-se para reduzir custos e obter níveis de produtividades mais competitivos no mercado, além de alocar seus recursos de forma eficiente, processos que segundo Sausen (2003) são essenciais para a adaptação estratégica deliberada.

Entretanto, outros indicadores gerenciais são utilizados pela Cooperativa Alpha em uma abordagem mais qualitativa dos dados mensurados. Neste viés, o Entrevistado 3 explana que *“[...] em 2015 ocorreu uma situação em que reduzimos o custo operacional de forma significativa por que precisávamos [...] e isto impacta o atendimento, uma vez que isso é importante, a gente não pode se descuidar de indicadores de satisfação [...]”*. Desta forma, os indicadores qualitativos também são importantes para a tomada de decisões da diretoria, que necessita de informações externas a cooperativa para efetuar análises de posição estratégica frente a concorrência e ao mercado. Diante disso, a utilização de indicadores gerenciais qualitativos baseados na análise do mercado resulta em diagnósticos da atual situação da cooperativa, auxiliando os gestores a se antecipar e aumentar a capacidade de escolha estratégica, visto que o mapeamento e análise do ambiente externo das organizações é de extrema importância para uma gestão estratégica efetiva (ZALUSKI; SAUSEN 2017).

CONCLUSÕES

Considerando as dificuldades contemporâneas e a forte regulamentação do setor elétrico brasileiro, este estudo permitiu algumas reflexões sobre a utilização de indicadores gerenciais e a capacidade de escolha estratégica em uma cooperativa de distribuição de energia elétrica. Nesta abordagem, verificou-se a necessidade cada vez maior de instrumentalizar os gestores nas tomadas de decisões, fornecendo a eles ferramentas que os capacitem a fim de criar condições para a mudança organizacional.

A contemporaneidade e a complexidade dos ambientes organizacionais vêm provocando mudanças na gestão das cooperativas, exigindo cada vez maior flexibilização, informação e planejamento como meio de viabilizar uma gestão estratégica efetiva. Neste contexto, o estudo reitera que as informações geradas por indicadores gerenciais podem contribuir como um suporte para o aumento da capacidade de escolha estratégica, pois possibilita aos gestores obterem importantes e detalhadas informações essenciais para o processo de tomada de decisões das organizações.

Percebe-se o ambiente de forte regulação do setor elétrico coordenado pela ANEEL, que além da competência de mediação, regulação e fiscalização também exige o cumprimento das obrigações dispostas nos contratos de prestação dos serviços de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Diante disso, este cenário implica mudanças organizacionais na Cooperativa Alpha, no sentido de atender os requisitos mínimos a serem seguidos pelas distribuidoras de energia elétrica. Contudo, tal regulamentação promoveu, em parte, o aumento

da cultura organizacional da Cooperativa Alpha de mensurar, controlar e gerar informações estratégicas por meio de indicadores gerenciais, visto que, além dos indicadores de qualidade obrigatórios pela ANEEL, a cooperativa adaptou e criou novos indicadores para os demais processos estratégicos e operacionais.

Dentro os principais indicadores elucidados utilizados no processo de tomada de decisão da Cooperativa Alpha, destaca-se os indicadores de qualidade voltados a satisfação do cliente, a qualidade do serviço prestado, o tempo de atendimento as necessidades da população atendida, indicadores. Destacam-se neste quesito os indicadores que avaliam a percepção que os consumidores têm da distribuição de energia elétrica. Quanto aos indicadores de produtividade, destacam-se os indicadores voltados aos custos da organização, pois são ferramentas aplicadas diretamente na gestão estratégica da empresa, com o intuito de avaliar o rendimento e a eficiência dos processos. Ou seja, eles preconizam a mensuração da quantidade de recursos que a empresa utiliza para gerar a prestação de serviços.

Conclui-se, no que tange o papel dos indicadores gerenciais no processo decisório como fator de aumento da capacidade de escolha estratégica, pode-se destacar a função de subsidiar, detalhar, interpretar, disponibilizar e instrumentalizar os gestores com informações financeiras, econômicas e qualitativas, possibilitando inúmeras formas de alocação destas informações e comparação com cenários e estratégias, criando um processo estratégico de forma objetiva, confiável, coerente e deliberado a partir da necessidade da organização, ou seja, aumentando a possibilidade racional dos gestores de selecionar as estruturas e processos da cooperativa que melhor se adequam ao ambiente considerado.

Assim, este estudo reitera que as informações geradas por indicadores gerenciais podem ser fatores de aumento da capacidade de escolha estratégica. Digno de nota que por se tratar de um estudo de caso e apresentar a percepção dos gestores de um setor específico, não permite, portanto, generalizações, mas dão embasamento à futuros estudos e aplicações que busquem compreender a gestão de indicadores gerenciais como fator de aumento da capacidade de escolha estratégica nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7ª. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

ANEEL. **Indicadores**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/indicadores>>. Acesso em 30/03/2018.

ANEEL. **Resolução normativa nº 234, de 31 de outubro de 2006**. Estabelece os conceitos gerais, as metodologias aplicáveis e os procedimentos iniciais [...]. Disponível em: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2006234.pdf>>. Acesso em: 20/02/2018.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2011.

BASSO, Irani Paulo; ENDERLI, Stela Maris; FILIPIN, Roselaine. **Estrutura, análise e interpretação de demonstrações contábeis**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015. 240 p.

BATAGLIA, W.; FRANKLIN, M. A.; CALDEIRA, A.; SILVA, A. A. da. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **Revista Gestão.org**. v. 7, n. 3, p. 314 - 330, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p. 77- 97.

BULGACOV, S.; MAZZIOTTI BULGACOV, Y. L.; CANHADA, D. I. D. Indicadores qualitativos de gestão para incubadoras e empresas empreendedoras incubadas: um estudo longitudinal. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 2, 2009. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/1940/194016886005/> >. Acesso em: 18 de fev. 2018.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.

DUTRA, A.; ANDRADE LIMA, M. V.; LOPES, A. L. M.; SERRA, F. R. O uso da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista - MCDA-C para a incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação de desempenho organizacional. In: I Encontro de Administração da informação. **Anais...** Florianópolis, 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi449.pdf> >. Acesso em: 19 de fev. 2018.

GALERANI, J. Gestão de operações e logística: formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE**, vol. 2 · nº 1 · jan./jun.2003.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da micro e pequena empresa**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 28-48, 2008. Disponível em: < <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/30> >. Acesso em: 19 fev. 2018.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MILES, R.; SNOW, C. C.; PFEFFER, J. **Organization-environment: concepts and issues**. University of California: Institute of Industrial Relations, 1974. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/56/10/1233.abstract>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo, Atlas, 2000.

MIRANDA, L. B. S.; FRANÇA, I. M.; FERREIRA, J. A. D.; MARTINS, M. R.; MIRANDA, L. M. Ferramentas administrativas utilizadas nas micros e pequenas empresas: Uma análise realizada no centro comercial da cidade de Viçosa – MG. **Revista Conbrad**. Maringá, v.1, n.2. p. 39-52, 2016. Disponível em: < <http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/126> >. Acesso em: 06 fev. 2018.

NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

OCERGS/RS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2017**. Disponível em < <http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/07/sescooprs-expressao-cooperativismo-gaucha-2017.pdf> > Acesso em: 30 nov. 2017.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PAULA, R. N. C.; ICHIKAWA, E. Y. Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PRADO, E. V.; BERTASSI, A. L.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; CARVALHO, A. D. Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 14-37, jul/dez. 2013.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

SAPPINGTON, D. E. M. Regulating Service Quality: A Survey. **Journal of Regulatory Economics**, v. 27, n. 2, p. 123–154, 2005.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional**: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

TEIXEIRA, E. B; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J. O. A influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica: o caso de uma cooperativa médica. In: III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações, Santo Ângelo. **Anais...** Santo Ângelo: CIGECO, 2017.