

## INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NO DESEMPENHO MODERADA PELA ESTRATÉGIA: UM MODELO CONCEITUAL À LUZ DA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Solange Borges Ales Pessoa

*Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - Uemasul / UFPA*

[solange.pessoa@uemasul.edu.br](mailto:solange.pessoa@uemasul.edu.br)

Marcia Athayde Moreira

*Universidade Federal do Pará – UFPA*

[mathayde@ufpa.br](mailto:mathayde@ufpa.br)

Anderson Roberto Pires e Silva

*Universidade Federal do Pará – UFPA*

[pires@ufpa.br](mailto:pires@ufpa.br)

**Resumo:** O presente ensaio teórico objetivou delimitar um modelo conceitual que proponha a integração do comportamento da gestão de custos às estratégias organizacionais e suas implicações para um melhor desempenho e sobrevivência de cooperativas agroindustriais. O ensaio foi estruturado tendo como base a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e culminou com a apresentação de um modelo conceitual integrando os construtos gestão de custos, tipologia de Miles e Snow e desempenho cooperativo. Conclui-se que a gestão de custos, quando integrada à estratégia, é capaz de integrar princípios cooperativistas às demandas de desempenho promovendo maiores condições para a sustentabilidade e longevidade dessas organizações.

**Palavras-Chave:** Gestão de custos. Estratégia organizacional. Miles e Snow. Desempenho cooperativo.

**Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico. ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura. ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis.

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas agroindustriais emergem com o objetivo de desempenhar uma atividade econômica, de proveito comum, onde atuam em papel duplo, operando simultaneamente uma união de membros e negócios (Pérez et al., 2024). Como negócio, enfrentam importantes desafios para se adaptar à globalização, a maturidade dos mercados e às mudanças climáticas (Ferrer; Garces; Maza, 2019). Embora criem valor para seus membros, precisam ser mais competitivas e responder às mutações da concorrência para preservar sua posição no mercado e a capacidade de resposta às mudanças (Benos et al., 2016; Silva et al., 2022), ao mesmo tempo que enfrentam uma série de exigências legais concernentes aos aspectos sanitários, ambientais, previdenciários e tributários, que por vezes se torna desafio para o negócio (Nascimento et al., 2012).

Diante de todos os seus dilemas, e para lidar com tantos desafios no setor agrícola brasileiro, diversas cooperativas têm recorrido a diferentes estratégias de atuação para agregar valor à produção de seus associados (Silva; Binotto, 2022). Nesse sentido, Miles e Snow (2003) discorrem que as estratégias podem ser definidas como a integração de múltiplos fatores que, potencialmente, podem ser organizados e combinados de maneira ilimitada para responderem a cenários econômicos instáveis. A adaptação contínua às mudanças econômicas e estruturais, bem como a adoção de novos padrões de eficiência, surgem para a manutenção e o fortalecimento dessas organizações (Silva; Binotto, 2022).

Assim, Miles e Snow (1978) definiram elementos de estratégia que se configuram importantes no sentido da sobrevivência e competitividade das organizações, metodologia reconhecida como uma das mais influentes no campo da gestão (Alnoor et al., 2022), já tendo servido de base para análise da estratégia em cooperativas, como na pesquisa de Pérez et al., (2024), que estudaram sobre o comportamento estratégico das cooperativas agroalimentares e seu ciclo adaptativo na Espanha, Ingram et al, (2016) e avançaram no conhecimento sobre como um tipo estratégico escolhido afeta as medidas de desempenho organizacional na economia de transição em cooperativas de manufatura na Polônia, Ferrer et al. (2019) que investigaram as cooperativas e as relacionaram com empresas de propriedade de investidores de vinho, estudando sua inovação, e ainda Kathuria e Lucianetti (2024), que avançaram no conhecimento sobre o alinhamento de métricas de desempenho com estratégia de negócios aplicada nas maiores empresas italianas da Europa.

No Brasil, Silva, Beuren, Monteiro e Lavarda (2021) identificaram as relações dos sistemas de controle gerencial (SCG) usados em diferentes comportamentos estratégicos por cooperativas agroindustriais. A questão estratégica nas cooperativas se torna ainda mais interessante quando se considera os desafios enfrentados por cooperativas agroindustriais no tocante à gestão de custos (Pavão; Boese, 2022), os quais podem impactar diretamente no seu desempenho e sobrevivência.

Nas atuais condições de gerenciamento de gastos para reduzir custos, os executivos de agroindústrias precisam melhorar a eficiência da gestão em favor da implantação de métodos e modelos que apoiem as tomadas de decisões gerenciais (Khoruzhy et al., 2023). Nesse aspecto, o foco na informação contábil com ênfase na gestão de custos, facilita o desenvolvimento e a inserção de estratégias, favorece a sobrevivência, especialmente em um ambiente que se torna cada vez mais competitivo e dinâmico, pois ao passo que a gestão consegue controlar e reduzir os gastos, aumentam-se os lucros e a possibilidade de investimentos em inovação, surgimento de novos empreendimentos e a geração de novos empregos, além de promover um aumento na produtividade (Callado et al., 2011; Kathuria e Lucianetti, 2024).

Outro fator importante é a influência dos custos na formação de preço. Vários pesquisadores estão ativamente engajados no desenvolvimento de metodologias de controle de custos e no cálculo de preços, a partir de custos de produtos no sistema de contabilidade

gerencial (Khoruzhy, et al., 2023), isso porque, a precificação adequada não só garante a cobertura dos custos, mas também maximiza os lucros. De tal maneira, organizações que conseguem gerenciar seus custos de forma eficiente podem se diferenciar no mercado, oferecendo produtos e serviços com qualidade a preços correspondentes (Mishlanova, 2024).

Além disso, a gestão de custos tem ligação direta com a tomada de decisões estratégicas. Atividades financeiras e econômicas de uma organização requer a escolha correta e a adesão a vários cenários de soluções arquitetônicas diferentes (Khoruzhy, et al., 2023). A gestão de custos precisa levar em consideração as necessidades gerenciais referentes aos processos produtivos em relação a identificação, mensuração, registro e controle e no tocante a emissão de relatórios para a análise de desempenho (Callado et al., 2011). Gerir custos em condições econômicas modernas deve desempenhar uma unidade com função analítica e não apenas lidar com o registro dos fatos da atividade econômica (Khoruzhy, et al., 2023).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo, a partir de um ensaio teórico, delimitar um modelo conceitual que proponha a integração do comportamento da gestão de custos às estratégias organizacionais e suas implicações para um melhor desempenho e sobrevivência de cooperativas agroindustriais.

Entender a gestão de custos integrada aos ambientes competitivos para adaptar estratégias conforme às necessidades empresariais, forma estudos promissores em sobrevivência e desempenho, sobretudo em cooperativas, haja vista que essas organizações têm espaço para receber muita atenção acadêmica (Benos et al., 2016; Silva et al., 2022; Pérez et al., 2024) no campo das ciências da gestão empresarial. A cooperativas no Brasil hoje têm se destacado e vêm ganhando mais atenção no mercado, principalmente no ramo do agronegócio (Muraoka et al., 2021). Sabe-se que o agronegócio brasileiro desempenha força importante para a produção de alimentos, e em parte uma das grandes responsáveis são as cooperativas agroindustriais que representam quase 50% da produção total do setor (Muraoka et al., 2021; Bagio, et al., 2022; Oliveira et al., 2024; OCB, 2020).

Na prática, a gestão de custos é uma atmosfera favorável para a tomada de decisões estratégicas, podendo levar a um melhor desempenho com gestão mais eficaz dos recursos. As análises aqui desenvolvidas poderão se traduzir em cooperativas mais competitivas e com maior perspectiva de desempenho, que favoreça as sobras e a sobrevivência em longo prazo, podendo gerar e manter mais postos de trabalho, contribuindo para a economia local e regional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Custos no Contexto Estratégico

A necessidade de adaptação e criação de competências estratégicas vem levando organizações a incorporarem diferentes e arranjos de controle, a fim de alcançar desempenho e eficiência operacional para obtenção de sustentabilidade de longo prazo (Billiet *et al.*, 2021; Callado *et al.*, 2011; Oliveira *et al.*, 2024).

Deste modo, ter um planejamento estratégico é importante para as organizações se manterem sustentáveis, pois a ausência de um planejamento estratégico deixa as organizações frágeis às variações do mercado (Billiet *et al.*, 2021). Além disso, uma boa estratégia implementada elucida seus gestores a terem uma visão mais assertiva quanto ao cenário em que a empresa está atuando (Muraoka *et al.*, 2021; Ramos *et al.*, 2024). A estratégia empresarial delinea a direção e os princípios para a elaboração e a implementação de um sistema eficaz de gestão do desempenho (Kathuria; Lucianetti, 2024).

A identificação e análise de elementos internos tais como custos, despesas e investimentos, além das dinâmicas de mercado e inovações tecnológicas, funcionam como referências para decisões alinhadas aos interesses estratégicos (Callado *et al.*, 2011), inclusive

para as cooperativas, cuja natureza organizacional distingue-se das demais formas empresariais, mas que também têm como tendência se organizar estrategicamente e se tornar mais orientadas para o mercado, criando conhecimentos que alinham os interesses com o foco no desempenho organizacional (Baggio; Santos, 2022).

Dada a importância da estratégia para o uso da gestão de custos em cooperativas, tem-se como um caso forte de aplicabilidade as cooperativas agroindustriais, pois a gestão de custos em cooperativas representa sustentabilidade e desempenho dessas organizações, especialmente no contexto do setor de agronegócios (Peixoto; Vallim, 2024), contudo temas como sustentabilidade e digitalização ainda não estão plenamente integrados à formulação estratégica das cooperativas, sendo tratados mais como exigências operacionais do que como pilares de vantagem competitiva (Richter; Hanf, 2021).

Nos últimos anos, as cooperativas agroindustriais passaram por reestruturações, impulsionadas pela concorrência em mercados globalizados e caracterizados por margens de retorno decrescentes (Oliveira *et al.*, 2024). Essas organizações, compostas por diferentes atores da cadeia produtiva, enfrentam desafios específicos relacionados ao controle e à análise de custos, devido à complexidade de suas operações e à diversidade de produtos ofertados (Peixoto; Vallim, 2024; Pavão; Boese, 2022). A implementação de práticas de gestão de custos, como identificação do custo total, custo unitário, análise de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e formação de preços adequados é compreendida como uma estratégia para otimizar resultados e apoiar decisões estratégicas (Peixoto; Vallim 2024; Muraoka *et al.*, 2021).

Entretanto, a carência de dados confiáveis e detalhados as limitações de informações financeiras e operacionais, dificultam a análise precisa de custos e a formação de preços adequados (Peixoto; Vallim, 2024; Pavão; Boese, 2022). Essa limitação se agrava no contexto das cooperativas agroindustriais, cuja dinâmica operacional demanda sistemas de custeio capazes de capturar a heterogeneidade dos processos e a sazonalidade da produção (Carmargo; Zanin; Espejo; Kruger, 2022). Ademais, a resistência cultural à mudança e a adoção de novas ferramentas gerenciais representam outro entrave importante, uma vez que práticas tradicionais muitas vezes predominam na gestão corrente dessas organizações, limitando a transparência e a eficiência da gestão financeira (Peixoto; Vallim, 2024).

Diante dessas dificuldades, a gestão de custos, quando integrada a uma abordagem gerencial e estratégica, permite não apenas a redução de desperdícios, mas também o suporte à inovação e à adaptação diante de mudanças no ambiente competitivo (Carmargo *et al.*, 2022; (Muraoka *et al.*, 2021). Essa perspectiva reforça a necessidade de contínuo aprimoramento dos sistemas de informação de custos como ferramenta para a sustentabilidade e o desempenho das organizações industriais. Além disso, a concorrência no mercado de agronegócios requer que as cooperativas ajustem seus preços de forma dinâmica ao valor real de seus produtos, o que demanda informações precisas e modelos analíticos eficazes, muitas vezes ausentes por limitações de dados ou de capacitação técnica (Peixoto; Vallim, 2024), reforçando a necessidade da gestão estratégica dessas organizações.

Portanto, a gestão de custos nas cooperativas agroindustriais deve ser concebida como elemento estratégico, especialmente diante de contextos de margens reduzidas e alta pressão competitiva, exigindo o desenvolvimento de modelos específicos que considerem as particularidades organizacionais e os direcionadores de competitividade do setor cooperativista brasileiro (Oliveira *et al.*, 2024; Ramos *et al.*, 2024), que influenciem diretamente na forma como os custos são percebidos, alocados e controlados. Tais práticas contribuem para decisões mais alinhadas com a missão institucional e com os objetivos coletivos dos cooperados, especialmente em contextos de incerteza econômica (Oliveira *et al.*, 2024; Silva *et al.*, 2021).

Logo, investir em sistemas de controle, capacitação de profissionais e na implementação de metodologias de custeio mais eficientes garante que a gestão de custos contribua efetivamente para a sustentabilidade e o crescimento das cooperativas em um contexto

estratégico para otimizar resultados e apoiar decisões (Callado *et al.*, 2011; Peixoto; Vallim 2024; Muraoka *et al.*, 2021), como proposto por Miles e Snow (1978).

### 3.2 Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978)

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) é uma das mais importantes no campo da gestão estratégica (Alnoor, Khaw, Al-Abrow e Alharbi, 2022). Miles *et al.* (1978) definiram elementos de estratégia que se configuraram importantes no sentido da sobrevivência e competitividade das organizações, assim, propuseram que as organizações adotem diferentes estratégias para lidar com a incerteza e a competição no mercado.

A teoria apresenta quatro abordagens de perfis de gestores: reatores, defensores, analistas e prospectores, frente a três problemas de base enfrentados pelas organizações: empreendedor, tecnológico e administrativo, sendo que o perfil do gestor molda a sua relação com os problemas administrativos de base, configurando diferentes formas de gestão para assegurar a sobrevivência das organizações em ambientes competitivos (Alnoor *et al.*, 2022).

A estratégia reatora retrata aquelas organizações que possuem reações impulsivas diante de ocorrências (Pérez *et al.*, 2024). Caracterizadas por não existir uma orientação estratégica consistente, não se espera a ocorrência de efeitos sinérgicos significativos entre estratégia e métricas de desempenho (Kathuria; Lucianetti, 2024). As reações dessas empresas às pressões externas são muitas vezes impulsivas e tardias, o que pode resultar em ações descoordenadas e ineficazes (Alnoor *et al.*, 2022). Elas são conhecidas por sua falta de capacidade de antecipar mudanças e planejar com antecedência, o que frequentemente as coloca em desvantagem competitiva. Em vez de inovar ou otimizar de forma contínua, as organizações reatoras geralmente esperam até que uma crise ou uma mudança significativa no mercado para que essa mudança force uma resposta (Silva *et al.*, 2022).

A estratégia defensora corresponde a conceitos restritos de mercado e produtos, o que proporciona maior atenção à eficiência Miles *et al.*, (1978). Essa estratégia foca em otimizar processos internos e maximizar a utilização de recursos, e priorizar a eficiência operacional. Elas geralmente operam em mercados bem definidos e estáveis, evitando riscos significativos e a expansão para novos mercados ou segmentos (Alnoor *et al.*, 2022). Por sua vez, organizações classificadas como defensoras concentram seus esforços estratégicos na eficiência operacional e na contenção de custos, buscando estabilidade em mercados consolidados (Kathuria; Lucianetti, 2024; Miles *et al.*, 1978). Tendem a manter uma linha de produtos e serviços limitada, concentrando-se em melhorar continuamente o que já fazem bem Miles *et al.*, (1978).

Miles *et al.*, (1978) explicam que a tipologia analisadora se diferencia em uma processos e estruturas organizacionais para mais estáveis. As organizações do tipo Analisador ocupam uma posição intermediária, combinando a busca por eficiência, típica dos Defensores, com a exploração seletiva de oportunidades inovadoras, característica dos Prospectores (Kathuria; Lucianetti, 2024). Essa estratégia é caracterizada por uma abordagem detalhada na análise de seus processos e operações a procura da continuamente, eficiência, produtividade e redução de custos (Alnoor *et al.*, 2022). A análise constante permite que elas identifiquem áreas de melhoria e implementem mudanças para manter a competitividade (Miles *et al.*, 1978). Consequentemente, gestores de organizações analisadoras tendem a valorizar tanto métricas operacionais quanto relacionais, refletindo o equilíbrio entre exploração e conservação estratégica.

O perfil estratégico prospector é caracterizado por uma visão de mercado inovadora, onde a empresa busca identificar novas chances de mercado e desenvolver novos serviços ou produtos antes que a concorrência perceba a demanda (Alnoor *et al.*, 2022). Inclina-se a valorizar a liderança, impulsionados pelo uso intensivo de tecnologias inovadoras (Kathuria;

Lucianetti, 2024). Empresas prospectoras são conhecidas por seu estilo exploratório e disposição para assumir riscos para se manter à frente dos concorrentes Miles *et al.*, (1978). Investem em pesquisa e desenvolvimento e mantêm uma cultura organizacional que incentiva a inovação e a experimentação (Silva *et al.*, 2022). Nessa perspectiva, gestores dessas organizações demonstram maior propensão a priorizar métricas de desempenho alinhadas à orientação para o cliente, pois estas são mais compatíveis com suas estratégias voltadas à exploração de oportunidades de mercado (Kathuria; Lucianetti, 2024).

Nesse cenário, o Quadro 1 apresenta o comportamento esperado dos gestores, de acordo com seu perfil estratégico, frente aos três problemas de base enfrentados pelas organizações.

Quadro 1 - Tipos de comportamentos estratégicos e problemas enfrentados pelas organizações.

<b>Tipo Estratégico</b>	<b>Problema Empreendedor</b>	<b>Problema Tecnológico</b>	<b>Problema Administrativo</b>
<b>Reator</b>	Ausência de proatividade estratégica, marcada por respostas reativas, inconsistentes e descoordenadas às pressões ambientais.	Inexistência de uma base tecnológica coerente, com carência de inovação e incapacidade de adaptação às mudanças contextuais.	Falta de coerência estrutural e ausência de sistemas administrativos adaptativos, resultando em baixa capacidade de resposta organizacional.
<b>Defensor</b>	Concentração em um escopo de produtos e mercados bem definido, com foco na manutenção da estabilidade e na eficiência operacional.	Adoção de tecnologias com boa relação custo-benefício, voltadas à padronização, estabilidade e controle operacional.	Estruturas centralizadas e altamente formalizadas, voltadas à otimização dos processos internos e à previsibilidade das ações.
<b>Analisador</b>	Atuação híbrida em dois domínios simultâneos: um estável e previsível e outro dinâmico e instável, demandando equilíbrio entre exploração e eficiência.	Efetivação de um núcleo tecnológico, combinando sistemas estáveis para operações padronizadas e tecnologias flexíveis para áreas em transformação.	Estruturas organizacionais que integram formalização e padronização nas áreas estáveis, com composição organizacional adaptativo em áreas sujeitas à mudança.
<b>Prospector</b>	Foco contínuo na identificação de novas oportunidades de mercado, com ênfase na inovação e no desenvolvimento de produtos e serviços diversificados, atuando em amplos escopos de mercado.	Necessidade de sustentar tecnologias diversificadas, adaptáveis e em constante evolução para dar base a inovação contínua.	Estruturas organizacionais flexíveis, com baixo grau de formalização e descentralização das decisões para permitir agilidade estratégica.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Miles e Snow (1978).

Para estruturar um modelo conceitual proposto neste estudo, propõe-se a divisão das tipologias de perfis estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) em dois grupos. O primeiro grupo é composto pelos perfis de comportamento estratégicos analisadores (A) e prospectores (P), cujas estratégias revelam um comportamento ativo. Em contrapartida, o segundo grupo contempla perfis de comportamento estratégicos defensores (D) e reatores (R), que demonstram um comportamento mais defensivo ou nulo.

Evidencia-se que as cooperativas agroindustriais que adotam comportamentos estratégicos prospectores, são capazes de transformar esses elementos em desempenho organizacional superior, tais cooperativas demonstram maior capacidade de geração de valor ao responderem de forma estratégica aos problemas empreendedor, tecnológico e administrativo, promovendo respectivamente inovação, eficiência operacional e integração gerencial (Pérez, 2024). Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade é caracterizado

pelo arquétipo reator teriam mais dificuldade em conseguir movimentar os recursos da gestão de custos para enfrentar tais problemas, resultando em desempenho nulo ou inexpressivo (Alnoor et al., 2022).

Assim, inseridas em um ambiente de elevada competitividade, as cooperativas agroindustriais, embora pautadas por princípios associativistas, operam sob lógica mercantil e, por isso, necessitam de estratégias e estruturas organizacionais que potencializem sua competitividade e promovam desempenho superior (Bagio, *et al.*, 2022). Essa capacidade de geração de resultados está vinculada ao monitoramento da saúde financeira da organização, sobretudo no que tange ao controle de custos (Bagio, *et al.*, 2022), visando o desempenho cooperativo.

### 3.3 Desempenho Cooperativo

O modelo cooperativo revela-se como um arranjo organizacional robusto, orientado por princípios institucionais que valorizam o bem-estar coletivo e o fortalecimento socioeconômico de grupos vulneráveis (Billiet *et al.*, 2021). Sua estrutura de governança democrática, quando efetivamente operacionalizada, não apenas legitima a participação dos membros na tomada de decisões, mas também se configura como um mecanismo adaptativo essencial frente a situações de crise (Billiet *et al.*, 2021).

A cooperativa é vista como uma alternativa viável ao modelo de negócios capitalista tradicional (Hannachi et al., 2020). Ela combina características peculiares do sistema cooperativo (por exemplo, propósito social e trabalho coletivo) com as características positivas do sistema capitalista (por exemplo, criação de valor e modelos de negócios). Também pode ser considerada uma organização híbrida que mistura empresas e organizações do terceiro setor, com modelos específicos de governança ((Baggio; Santos, 2022; Hannachi et al., 2020).

As cooperativas tornaram-se um instrumento organizacional para comercializar a produção dos associados e para a implementação de ações que contribuam para a eficiência da produção e bons resultados financeiros (Hannachi, *et al.*, 2020). Por outro lado, os atributos organizacionais reestruturados, tais como mudanças no controle (voto proporcional e delegação a especialistas), na propriedade (ações preferenciais, barreiras de saída, direitos de investimento) e nos mecanismos de alocação de custos e benefícios (acordos de entrega e precificação diferenciada), não se mostraram diretamente associados ao aumento de desempenho Benos *et al.*, (2016). Nesse sentido, há fortes indícios que a integração da gestão de custos ao planejamento estratégico resulta em melhorias sustentáveis e desempenho organizacional.

Ao alinhar o controle de custos às prioridades estratégicas como segmentação de mercado, inovação de produtos e diferenciação de serviços, a cooperativa transforma os dados contábeis em inteligência gerencial, favorecendo a tomada de decisão orientada por valor e eficiência (Callado *et al.*, 2011; Miles *et al.*, 1978). A adoção de estratégias orientadas ao cliente e ao fortalecimento da marca configura-se como condição indispensável à sustentabilidade do desempenho organizacional, de maneira especial em cooperativas inseridas em atmosferas marcadas por intensificação da concorrência e transformações institucionais (Benos *et al.*, 2016). Nesse contexto, investimentos estratégicos que promovam o fortalecimento da cultura organizacional, o aprimoramento das competências gerenciais e o comprometimento dos membros com práticas alinhadas às dinâmicas de mercado se mostram eficazes para um desempenho adequado.

Assim, o desempenho das cooperativas é avaliado com base em informações econômico-financeiras, sociais e ambientais, permitindo uma análise integrada que revela a viabilidade do negócio, sua competitividade e sua capacidade de promover o desenvolvimento sustentável (Bagio, *et al.*, 2022). Além disso, para o desempenho das cooperativas, deve ser

analisado indicadores que extrapolem os parâmetros econômicos tradicionais, incorporando métricas que reflitam o valor social gerado, a sustentabilidade das ações e a capacidade de resiliência frente às crises (Bagio, *et al.*, 2022; Billiet *et al.*, 2021).

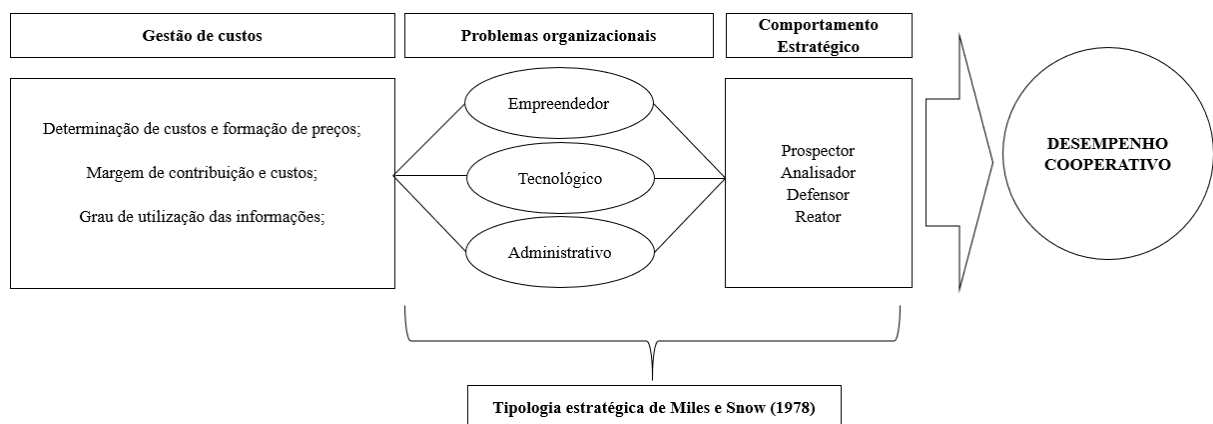
Portanto o desempenho cooperativo deve ser avaliado de forma multidimensional, abrangendo resultados financeiros, engajamento dos membros e impactos sociais, uma vez que a orientação empreendedora influencia essas diferentes esferas de maneira direta ou mediada (Löffel; Gmür, 2024). De igual modo o desempenho das cooperativas agroindustriais está diretamente relacionado à sua capacidade de implementar estratégias orientadas à competitividade sistêmica, integrando dimensões econômicas e sociais e promovendo o engajamento dos cooperados como parte essencial na geração de valor (Oliveira *et al.*, 2024).

#### 4. Apresentação do Modelo Conceitual

Esta pesquisa apresenta um olhar epistemológico inovador, que compreende a necessidade da integração da gestão de custos como elemento central para atingir o desempenho. A perspectiva da gestão de custos alinhada ao comportamento estratégico sugere que, quando as questões da tipologia de Miles e Snow estão alinhadas com a estratégia, o desempenho cooperativo melhora.

Assim, o modelo conceitual apresentado na Figura 1 mostra a ligação entre três construtos do estudo: gestão de custos, a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e o desempenho cooperativo.

Figura 1 - Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O primeiro construto do modelo é representado pela gestão de custos, a qual é simbolicamente representada por um conjunto de variáveis que contribuem para sua execução, tais como determinação de custos e formação de preços, utilização da margem de contribuição e custos e grau de utilização das informações, que por sua vez são insumos fundamentais para a organização dos problemas organizacionais centrais defendidos na teoria de Miles e Snow (1978), os quais são: os problemas empreendedor, tecnológicos e administrativos.

Cada um desses problemas representa uma dimensão organizacional crítica, e a integração com a gestão de custos fortalece a capacidade da cooperativa de gerar desempenho sustentável. Esses desafios são interdependentes e constituem a base sobre a qual as organizações constroem suas estratégias competitivas e operacionais.

No elo que liga a gestão de custos ao problema empreendedor, são oferecidas ferramentas para a seleção de produtos e mercados com maior margem de contribuição,

permitindo decisões mais eficazes no direcionamento estratégico da organização, favorecendo processos de identificação de oportunidades emergentes, inovação contínua e desenvolvimento de novos produtos. O problema empreendedor está relacionado à definição de como e onde a organização deve competir sendo centrado na escolha dos mercados a serem atendidos e das oportunidades a serem exploradas (Miles e Snow, 1978; Alnoor et al., 2022). A gestão de custos, nesse contexto, torna-se relevante ao oferecer ferramentas para a seleção de produtos e mercados com maior margem de contribuição, permitindo decisões mais eficazes no direcionamento estratégico da organização.

No elo que liga a gestão de custos ao problema tecnológico, são avaliadas a eficiência operacional, a classificação dos custos, identificação do custo unitário, custo total por processos/produtos e promoção de melhorias contínuas nos sistemas produtivos, da capacidade tecnológica instalada, da eficiência no uso dos recursos internos e da adoção de práticas voltadas à produtividade, contribuindo para a sustentabilidade financeira e operacional da organização. O problema tecnológico está associado ao desafio de entregar ao mercado as promessas derivadas da proposta de valor da organização (Miles e Snow, 1978; Alnoor et al., 2022). A integração da gestão de custos a esse domínio possibilita avaliar a eficiência operacional, identificar os custos por processo e promover melhorias contínuas nos sistemas produtivos, contribuindo para a sustentabilidade financeira e operacional da organização.

No elo que liga a gestão de custos ao problema administrativo aborda a coordenação interna da organização, compreendendo a estrutura organizacional, os sistemas de informação gerencial e os mecanismos que viabilizam a coerência entre estratégia, pessoas e processos (Miles e Snow, 1978; Alnoor et al., 2022). Esse problema exige capacidades de alinhamento estratégico e monitoramento sistemático do desempenho organizacional. A gestão de custos, nesse âmbito, contribui ao disponibilizar informações gerenciais importantes para o planejamento de recursos, a avaliação de desempenho e a tomada de decisões informadas, promovendo a integração entre os diversos níveis organizacionais.

Desta forma, a gestão de custos, quando articulada aos três problemas estratégicos delineados por Miles e Snow (1978), fortalece a capacidade das organizações de formular estratégias mais coerentes com suas realidades operacionais. No entanto, caminhando no modelo teórico, por sua vez, pode-se observar que os problemas estratégicos implicam de forma diferente no desempenho, a partir da moderação do comportamento assumido pelo gestor da organização, o qual varia entre comportamentos em quatro vetores: reator, defensor, analisador e prospector, sendo que: em um primeiro bloco, o problema empreendedor moderado por um comportamento estratégico ativo (prospector/analisador) implica em busca de inovação e oportunidades em produtos e mercado, enquanto que moderado pelo comportamento defensivo (reator/defensor) implica em uma atuação com estabilidade e ausência de proatividade estratégica.

Já o problema tecnológico moderado pelo comportamento estratégico ativo implica em constante evolução e diversidades de tecnologias e na combinação de sistemas estáveis para operações padronizadas, enquanto que moderado pelo comportamento defensivo implica em uma relação de custo-benefício, voltadas ao controle operacional e inexistência de uma base tecnológica coerente. O problema administrativo moderado pelo comportamento estratégico ativo implica em estruturas organizacionais altamente flexíveis e em estruturas organizacionais que integram formalização e padronização, enquanto que moderado pelo comportamento defensivo implica em estruturas centralizadas e altamente formalizadas e em ausência de sistemas administrativos.

Os componentes da gestão de custos organizacionais devidamente alinhados aos problemas organizacionais e moderados pelo comportamento dos gestores, levam a diferentes perfis de gestão que implicam diretamente no desempenho cooperativo, manifesta-se de maneira multidimensional traduzidos por sua vez pelos elementos como a governança

democrática e engajamento dos membros, a integração entre estratégia e a gestão de custos, a orientação para o mercado e criação de valor por sua natureza híbrida e propósito social. Enquanto cooperativas maiores demonstram maior capacidade de implementar soluções tecnológicas ao longo da cadeia de valor (desde a produção até o marketing), cooperativas menores ainda operam com processos analógicos, limitadas por restrições financeiras e culturais (Richter; Hanf, 2021).

Assim, estes elementos conceituais levam às seguintes proposições:

i) o modelo conceitual desenvolvido evidenciou que a gestão de custos, quando compreendida não apenas como ferramenta operacional, mas como mecanismo estratégico integrado aos problemas empreendedores, tecnológicos e administrativos das cooperativas; pode potencializar o desempenho cooperativo;

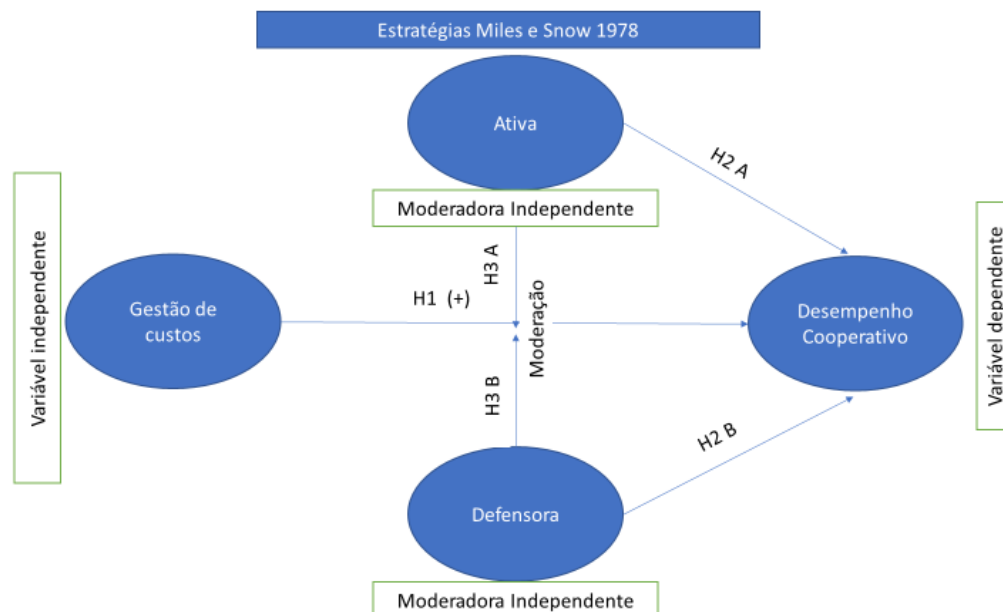
ii) o comportamento dos gestores, ativo ou defensivo, frente aos problemas organizacionais, é um elemento que pode favorecer em maior o menor grau o desempenho cooperativo;

iii) o desempenho das cooperativas agroindustriais não deve ser interpretado de forma unidimensional, mas sim como um fenômeno complexo, resultante da sinergia entre decisões estratégicas, práticas de controle de custos e os princípios cooperativistas que fundamentam sua atuação e seu desempenho.

#### 4.1. Apresentação do Modelo Estrutural

Diante do modelo conceitual e seus desdobramentos optou-se por avançar na pesquisa com a definição do modelo estrutural. a Figura 2 evidencia o modelo estrutural proposto para esta pesquisa.

Figura 2 - Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Com base na estrutura conceitual proposta e no modelo estrutural desenhado, é possível estabelecer hipóteses para futura confirmação empírica.

- Hipótese H<sub>1</sub>: A gestão de custos implica positivamente no desempenho cooperativo agroindustrial.
- Hipótese H<sub>2a</sub>: O comportamento estratégico ativo implica positivamente o desempenho cooperativo agroindustrial.
- Hipótese H<sub>2b</sub>: O comportamento estratégico defensivo implica negativamente o desempenho cooperativo agroindustrial.
- Hipótese H<sub>3a</sub>: A gestão de custos quando moderada pelo comportamento estratégico ativo potencializa o desempenho cooperativo agroindustrial.
- Hipótese H<sub>3b</sub>: A gestão de custos quando moderada pelo comportamento estratégico defensivo potencializa negativamente o desempenho cooperativo agroindustrial.

Alinhado ao modelo conceitual, o modelo estrutural propõe elementos para a testagem empírica das ideias e conceitos desenvolvidos neste ensaio.

Suportando H<sub>1</sub>, destaca-se o estudo de Oliveira et al. (2024) no qual demonstra a influência do alinhamento entre as estratégias de gestão de custos e o desempenho organizacional em cooperativas agroindustriais. Nesse mesmo escopo, Muraoka et al. (2021) reforçam essa relação com a aplicação da gestão de custos interorganizacionais como ferramenta estratégica em cooperativas do agronegócio. Ao passo que a utilização de estratégias organizacionais como fator de desempenho em cooperativas agroindustriais no Brasil foi estudada por Peixoto e Vallim (2024). Por sua vez Silva e Binotto (2022) corroboram com essas evidências ao analisar o desempenho econômico-financeiro de cooperativas agroindustriais com base em indicadores contábeis.

Suportando H<sub>2</sub>, destaca-se o estudo de Alnoor et al. (2022), Eficácia da estratégia híbrida baseada nas tipologias de Miles e Snow e Porter como impulsionadora do desempenho organizacional superior em comparação às estratégias puras. Nesse contexto Pérez et al. (2024) aprofundam essa perspectiva ao abordar a tipologia estratégica das organizações, como forma de explicar os padrões de adaptação estratégica frente às mudanças ambientais em cooperativas agroalimentares.

Suportando H<sub>3</sub>, destaca-se essa pesquisa por meio das suas interações defendem que os efeitos da gestão de custos sobre o desempenho cooperativo agroindustrial são moderados pelas escolhas estratégicas adotadas pelos gestores, desta forma a gestão de custos, quando moderada por um comportamento estratégico ativo, potencializa o desempenho cooperativo agroindustrial, ao passo que a gestão de custos, quando moderada por um comportamento estratégico defensivo, potencializa negativamente o desempenho cooperativo agroindustrial.

Assim, a gestão de custos fornece base e se integra aos três problemas estratégicos da teoria de Miles e Snow (1978), sendo que tal correspondência pode resultar em desempenho superior, quanto melhor a integração entre os elementos. Quando os componentes da gestão de custos organizacionais não estão devidamente alinhados, há uma tendência à deterioração do desempenho, comprometendo a eficácia das estratégias adotadas (Kathuria; Lucianetti, 2024).

Esse desempenho não emerge da gestão de custos isoladamente, mas da coerência entre estratégia, estrutura e sistemas de controle (Callado et al., 2011), justamente o que propõe a tipologia de Miles e Snow (1978). Portanto, ao ampliar a abordagem da gestão de custos para uma dimensão colaborativa e estratégica entre organizações, representa um avanço relevante para as indústrias que buscam não apenas eficiência interna, mas também sinergia e desempenho superior em nível sistêmico (Silva; Pereira, 2023). Mesmo diante das limitações da gestão cooperativa, como o subinvestimento e a fragmentação decisória, a adoção de

estratégias mostra-se eficaz na superação dessas barreiras, elevando a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas (Löffel; Gmür, 2024).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota a abordagem metodológica de ensaio teórico, uma estratégia de investigação caracterizada pela análise de conceitos, teoria e correntes de pensamento consolidadas na literatura científica sobre estratégia e desempenho (Meneghetti, 2011).

Três etapas interdependentes foram necessárias para a construção do ensaio: (a) delimitação temática e problematização teórica, que consistiu na identificação e delimitação do problema teórico, a partir de um mapeamento preliminar das lacunas e controvérsias existentes na literatura; (b) seleção sistemática de obras teóricas relevantes, incluindo artigos científicos, de publicações recentes indexados em bases de dados reconhecidas academicamente.

Foram estabelecidos dois eixos para a pesquisa: “gestão de custos em cooperativas agroindustriais”; “tipologia estratégica de Miles e Snow”; por fim, (c) foi realizada a articulação conceitual e desenvolvimento argumentativo a fim de interpretar e expandir os conhecimentos existentes, formulando um modelo conceitual que contribua para o avanço do debate científico. Nesse contexto, foram abertas três áreas de discussão: Gestão de custos no Cooperativismo; Tipologia Estratégica de Miles e Snow; e, Desempenho empreendedor, tecnológico e administrativo, que favoreceram a delimitação e as reflexões acerca do modelo conceitual apresentado neste ensaio.

### 4 CONCLUSÃO

Este ensaio teórico objetivou delimitar um modelo conceitual que proponha a integração do comportamento da gestão de custos às estratégias organizacionais e suas implicações para um melhor desempenho e longevidade de cooperativas agroindustriais.

Para sua consecução foi visitada a literatura sobre gestão de custos, a metodologia estratégica de Miles e Snow (1978) e o desempenho cooperativo, voltado para as cooperativas agroindustriais, possibilitando assim a análise e reflexão sobre o tema, e a construção de um modelo conceitual para analisar a relação entre os elementos, pautado em três eixos-chave: gestão de custos, tipologia estratégica de Miles e Snow e o desempenho organizacional cooperativo.

Estes elementos conceituais levaram à construção de um modelo conceitual teórico e à proposições teóricas que possibilitaram a construção de um modelo estrutural para testagem empírica. Dessa forma, encorajamos autores em pesquisas futuras a testar o modelo sugerido, a fim de legitimar as ideias propostas e encontrar novos insights e caminhos que levem ao sucesso estratégico, notadamente no universo cooperativo.

### 5 REFERÊNCIAS

Aliança Cooperativa Internacional. (2022). Identidade, valores e princípios cooperativistas. ICA. <https://www.ica.coop>

Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1–18.

- Baggio, K., Santos, D. F. L., & Silva, F. F. (2022). Modelo de governança e desempenho para cooperativas agrícolas. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 464–478. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5238>
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2018). Competências empreendedoras e comportamento estratégico: Um estudo com microempreendedores em um país emergente. *BBR - Brazilian Business Review*. <https://biblioteca.unisced.cv/>
- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P., & Pennings, J. M. E. (2016). Reestruturação organizacional de cooperativas, atributos estratégicos e desempenho: O caso das cooperativas de agronegócio na Grécia. *Agronegócio*, 32, 127–150.
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). A resiliência do modelo cooperativo: Como as cooperativas lidam com a crise da COVID-19. *Journal of Social Entrepreneurship*, 30(1), 99–108.
- Brasil. (1971). Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971: Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)
- Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2011). Relações entre o grau de sofisticação do sistema de custos e as práticas de gestão de custos em empresas agroindustriais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(1).
- Camargo, P. H. S. (2022). Visão da tomada de decisão subsidiada na gestão de custos: Uma análise das indústrias do estado de Mato Grosso do Sul. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ReMetS)*, 12(3), 192–207. <https://doi.org/10.21450/remets.v12i3.10491>
- Espejo, M. M. S., Baptista, E. M., & Favarin, R. (n.d.). Controle gerencial: Uma abordagem baseada nos conceitos de custos e de estratégia. [Link não informado].
- Ferrer, J.-R., Abella-Garcés, S., & Maza, M.-T. (2019). Spanish wine cooperatives' business performance: Innovation capabilities and Miles and Snow strategies. *Journal of Wine Economics*, 14(4), 409–416. <https://doi.org/10.1017/jwe.2019.36>
- García Pérez, A. M., Yanes Estévez, V., Román Cervantes, C., & González Dávila, E. (2024). The strategic behaviour of cooperatives: Their adaptive cycle. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 146(1), 1–18. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.93672>
- Hannachi, L., Fares, M., Coleno, F., & Assens, C. (2020). O “novo coletivismo agrícola”: Como a coordenação horizontal em cooperativas impulsiona a auto organização multissetorial. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8(2), Article 100111. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100111>
- Holgado-Silva, H., & Binotto, E. (2022). Desempenho de inovação: O que está acontecendo nas cooperativas agrícolas? *Brazilian Business Review*, 19, 626–641. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.6.3.pt>
- Ingram, T., Krasnicka, T., Wronka-Pospiech, M., Glod, G., & Glod, W. (2016). Relationships between Miles and Snow strategic types and organizational performance in Polish

- production firms. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 24(1), 17–45.
- Kathuria, R., & Lucianetti, L. (2024). Aligning performance metrics with business strategy. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0184>
- Khoruzhy, L. I., et al. (2023). Opportunities for the application of a model of cost management and reduction of risks in financial and economic activity based on the OLAP technology: The case of the agro-industrial sector of Russia. *Risks*, 11(8).
- Löffel, U., & Gmür, M. (2024). Cooperativas empreendedoras: O impacto da orientação empreendedora no desempenho econômico e social. *Revista de Organização e Gestão Cooperativa*, 12, Article 100234, 1–24.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and processes*. McGraw-Hill.
- Mishlanova, M. (2024). The cost management of civil and agro-industrial construction project in the scope of information model. *BIO Web of Conferences*, 93, 03031.
- Muraoka, I. M., Verteiro, S. F., & Bertóli, N. C. (2021). Uso da gestão de custos interorganizacionais como ferramenta estratégica nas cooperativas de agronegócios paranaense. *Brazilian Applied Science Review*, 5(6), 2205–2217. <https://doi.org/10.34115/basrv5n6-011>
- Nascimento, D. T., Cribb, A. Y., & Freire Junior, M. (2016). Exigências da legislação ambiental para a implantação de agroindústrias (Documentos, 116). Embrapa. <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/156626/1/DOC-116-corrigido.pdf>
- Oliveira Júnior, O. de P., & Wander, A. E. (2024). Índice de competitividade cooperativa: Uma ferramenta para avaliar a competitividade das cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Administração – ReA UFSM*, 4, e4, 1–24.
- Peixoto, A. C., & Vallim, P. H. (2025). Gestão de custos e formação de preços: Um estudo em cooperativas agroindustriais do estado do Paraná. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 15(1), 187–206. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v15i1.6605>
- Ramos, B. L., Farias, J. C., & Araújo, A. K. S. (2024). A construção de estratégias produtivas através da gestão dos custos e tomada de decisão em uma cooperativa agrícola. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 9(1), 165–179.
- Silva, T. B. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 112–125.