

Reuna

UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM AMBIENTES COOPERATIVISTAS: UM ESTUDO DE CASO

USING THE BALANCED SCORECARD IN ENVIRONMENTS COOPERATIVE: A CASE STUDY

Laiza Mirela Pech

Universidade do Contestado, Brasil

Endereço: Rua Victor Sopelsa 3000, Saleté, CEP 89700000 - Concórdia, SC - Brasil

Fone: (049) 34411000

Email: laizamirela@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5391605407797894>

Fernando Maciel Ramos

Universidade do Contestado, Brasil

Endereço: Rua Victor Sopelsa 3000, Saleté, CEP 89700000 - Concórdia, SC - Brasil

Fone: (049) 34411000

Email: f Ramos@unc.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1945276106615962>

Jacir Favretto

Universidade do Contestado, Brasil

Endereço: Rua Victor Sopelsa 3000, Saleté, CEP 89700000 - Concórdia, SC - Brasil

Fone: (049) 34411000

Email: jacirfa@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4749521380411359>

Renato Luis Artifon

Universidade do Contestado, Brasile Uninove

Endereço: Rua Victor Sopelsa 3000, Saleté, CEP 89700000 - Concórdia, SC - Brasil

Fone: (049) 34411000

Email: renato@unc.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9516052248589051>

Submissão: 22 Jan. 2015, **Aceitação:** 20 Jul. 2015, **Publicação:** 30 Set. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/682>

Resumo

Este estudo tem por objetivo contribuir para o entendimento do conceito e aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), em um ambiente cooperativista. O estudo está focado em analisar a utilização do BSC para avaliação e desempenho em uma organização cooperativista caracterizando-se em um estudo de caso descritivo e qualitativo. Finalmente, pôde-se constatar que a cooperativa possui alinhamento entre as suas práticas, e aquilo que está preconizado na literatura por Kaplan e Norton. Analisando os princípios básicos do BSC, conforme Kaplan e Norton (2000), com o desenvolvimento do BSC na cooperativa, foi possível concluir que a

Cooperativa está trabalhando adequadamente, conforme prevê a revisão de literatura do *Balanced Scorecard* pesquisada.

Palavras-chave: Medidas de Desempenho. *Balanced Scorecard*. Ambientes Cooperativistas.

Abstract

This study aims to contribute to the understanding of the concept and implementation of the Balanced Scorecard (BSC), in a cooperative environment. The study is focused on analyzing the use of BSC for evaluation and performance in a cooperative organization characterized in a case study, descriptive and qualitative. Finally, it was noted that the cooperative has alignment between their practices and what is recommended in the literature by Kaplan and Norton. Analyzing the basic principles of BSC, as Kaplan and Norton (2000), with the development of the BSC in the cooperative was concluded that the Cooperative is working properly, as envisaged in the literature review searched the Balanced Scorecard.

Keywords: Performance Measures. Balanced Scorecard. Cooperative environments.

1 Introdução

Durante muitos anos as medidas econômico-financeiras foram as únicas alternativas para os gestores obterem informações pertinentes ao andamento de suas empresas. Elas demonstravam a situação passada, fazendo com que houvesse algum aproveitamento somente se os administradores utilizassem da melhor forma possível seus ativos tangíveis.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* teve início no ano de 1990, quando o Instituto Nolan Nxorton, unidade de pesquisa KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado "*Measuring Performance in the Organization of the Future*". O estudo foi motivado pela crença de que os métodos de avaliação empresarial estavam se tornando obsoletos, pois se baseavam em indicadores contábeis e financeiros, verificados, principalmente, de acontecimentos passados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Somente indicadores contábeis, econômicos e financeiros não são suficientes para que as empresas mensurem seu desempenho e se este está alinhado ao objetivo principal da organização. As empresas que não utilizam uma ferramenta de análise de desempenho estratégico correm o risco de não avaliarem periodicamente os seus resultados e, de tal modo, não tomam ações corretivas e preventivas para perda de alinhamento que não levam ao alcance dos seus objetivos organizacionais.

Sistemas de gestão eficientes são fundamentais para qualquer tipo de organização. As sociedades cooperativas também estão expostas a este ambiente de mudanças e necessitam de adequações em seu processo de gestão. Estudos envolvendo cooperativas refletem as tendências referentes à reestruturação dos sistemas de organização gerencial (ZYLBERSZTAJN, 1994; ROSALEM *et al.*, 2009;

ALMADA *et al.*, 2011; HUBNER *et al.*, 2012; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2012; RAMOS *et al.*, 2014;). Frente ao exposto, como o BSC auxilia na avaliação e gestão do desempenho de uma entidade cooperativa? Para responder a esta questão, traçou-se como objetivo geral a análise da utilização do BSC para avaliação e desempenho em uma organização cooperativista.

De acordo com Oliveira (2011) as cooperativas, assim como outras empresas do primeiro, segundo e terceiro setores apresentam características administrativas específicas, que geram demandas para estudos específicos a respeito, assim esse estudo justifica-se e diferencia-se dos demais, pois visa associar os temas e, dessa forma, auxiliar na elucidação da utilização de ferramentas gerenciais no contexto das entidades cooperativas. No contexto social, o estudo é relevante devido à importância que essas entidades possuem no contexto socioeconômico no qual estão inseridas como geradoras de emprego, renda e também por ações sociais para o desenvolvimento regional. Empiricamente o estudo contribuirá para que outras instituições possam utilizar-se desse relatório como forma de consulta para análise da aplicabilidade prática do BSC.

Assim, este estudo está estruturado em cinco seções, iniciando por essa, na qual são apresentados os aspectos introdutórios do estudo, seguidos pelo referencial teórico que busca apresentar o arcabouço teórico que deu sustentação à pesquisa. Na terceira seção, demonstra-se o percurso metodológico, as ferramentas utilizadas para a coleta e análise dos dados, a quarta seção os resultados são apresentados e por fim as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 O Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

A partir da revolução industrial, as organizações começaram a mudar suas crenças e suas formas de gestão, passando a ter uma gestão com um enfoque maior na otimização de recursos para obter melhores resultados. Porém, neste contexto, as entidades utilizavam-se apenas de medidas financeiras para a avaliação dos seus resultados.

No entanto, estudos como os de Guimarães e Silva Filho (2007) indicam a existência de um profundo descontentamento com a capacidade dos indicadores contábeis e financeiros no monitoramento da estratégia dos negócios das organizações. Os ensaios criticam ainda que os métodos de avaliação se baseiam, quase que exclusivamente, nos dados contábeis e financeiros consolidados, o que não representa as ações em andamento nas empresas, deixando de lado as ações realizadas em prol do relacionamento com o cliente, o desenvolvimento de novos produtos, a qualidade total, as competências individuais e as organizacionais.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores contábeis e financeiros eram incapazes de medir as atividades relacionadas com as habilidades e competências da empresa e, quando as empresas começaram a sentir dificuldades de se manterem no mercado, surgiram algumas ferramentas para o auxílio administrativo, que se baseavam em quatro diferentes eras, conforme evidencia o quadro 1.

Quadro 1. Eras empresariais e seus métodos de avaliação de desempenho

Era empresarial	Métodos de avaliação de desempenho
Era da Inspeção:	Os funcionários inspecionavam produto por produto, diretamente no chão de fábrica, sendo que nem sempre se tinha certeza da correta fabricação destes produtos. A administração da fábrica visualizava somente os custos e o lucro e os engenheiros preocupavam-se somente com a qualidade.
Era do Controle Estatístico da Qualidade	Iniciou-se a preocupação com o processo produtivo, assim as máquinas produziam e controlavam-se estatisticamente as peças que saiam, fazendo-se inspeção em uma peça por lote.
Era da Garantia da Qualidade	Esta fase foi marcada pela padronização, onde os produtos eram fabricados, mas sua forma final dependia do funcionário que com ele estivesse envolvido. Criavam-se os padrões de produção, garantindo ao consumidor a igualdade dos produtos.
Era da Gestão Estratégica do Negócio:	Nesta era ocorreu uma mudança estrutural e operacionais nos negócios, a partir deste momento as empresas passaram a considerar outros pontos importantes além da igualdade dos produtos, que são a qualidade, os mercados, lealdade dos clientes e habilidade dos funcionários, levando as organizações a grandes mudanças de atitude e de estrutura, para se tornarem mais enxutas e eficientes, utilizando-se inclusive de sistemas de informação integrados – que transformavam dados em informação.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Conforme descrito no quadro 1, o contexto organizacional passou por constantes mudanças, compreendendo fases em que o foco foi somente nos resultados, passando a uma fase em que o foco foi na qualidade dos produtos e, finalmente, as organizações passaram a preocupar-se mais com aspectos como mercado, clientes e colaboradores, tendo todos os aspectos como essenciais para o alcance dos objetivos. Assim, os executivos e pesquisadores, Robert S. Kaplan e David P. Norton, começaram a estudar uma forma de informar a administração sobre as consequências de cada atitude tomada, gerenciada a partir da formalização da estratégia da empresa, que provém da visão de futuro viabilizada pela organização. Mediante este estudo realizado no ano de 1990 surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), considerado um método para gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997) apontam que o BSC se baseia em cinco princípios, que são: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) alinhar organização e estratégia; (iii) transformar a estratégia em tarefa de todos que estão no ambiente empresarial; (iv) converter a estratégia em um processo contínuo; (v) mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva.

No quadro 2, apresenta-se um breve esclarecimento acerca de cada um dos princípios descritos.

Quadro 2. Método para gestão estratégica

Fase	Descrição
1° Traduzir a estratégia em termos operacionais	O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Desta forma, é imprescindível que a organização possua uma estratégia, pois como pode-se comparar se a empresa está no caminho certo se não possui uma ideia de onde se quer chegar. A tradução da estratégia em termos operacionais é realizada por meio dos mapas estratégicos.
2° Alinhar a organização à estratégia	A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. Neste sentido faz-se necessária a integração dos ideais de cada unidade de negócios, para que os indicadores possam ser utilizados em conjunto. É mais fácil falar do que fazer, pois cada unidade tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura, restando a todos obter um consenso no momento de vislumbrar os indicadores.
3° Transformar a estratégia em tarefa de todos	As empresas interessadas e focalizadas na estratégia necessitam que todo o seu pessoal esteja apto a receber a estratégia, e cabe à administração no estilo <i>topdown</i> comunicar a todos. As empresas passam a treinar constantemente seu pessoal, em vez de pensar que os mesmos não tenham como captar toda a ideia, para que todos possam entender o processo de funcionamento da medição da estratégia. Para o sucesso da implantação o pessoal precisa: <ul style="list-style-type: none"> - Estarem integrados a partir de objetivos bem definidos pela empresa; - Estarem predispostos a trabalhar em times (equipes) multifuncionais; - Sejam motivadas; - Sejam qualificadas; - Busquem aprendizado contínuo; - Apresentem desempenho superior e vantagem competitiva.
4° Converter a estratégia em processo contínuo	A reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias. Entretanto as empresas bem sucedidas na adoção do BSC implementam um processo de gerenciamento da estratégia. Durante este processo, cada empresa utiliza uma abordagem própria, emergindo delas três importantes temas: <ul style="list-style-type: none"> - Conectar a estratégia ao processo orçamentário; - Reuniões gerenciais simples; - Processo de aprendizado e adaptação da estratégia.
5° Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	Os primeiros quatro princípios se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do BSC. Vale enfatizar que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Na era de incertezas, devemos considerar os ativos intangíveis, a retenção de clientes e a habilidade dos funcionários, esses recursos podem ser considerados tão ou mais importantes do que os recursos tangíveis. Por isso a importância do BSC, que focaliza a parte intangível com extrema importância.

Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p.20-28.

Para implantar o BSC, as empresas precisam fazer o planejamento estratégico prévio. O fracasso de algumas aplicações condiz com a modificação dos conceitos originais da aplicação do BSC. Uma das características de muitos BSC é a utilização de outras perspectivas, além das quatro originais, isso interfere no bom resultado da aplicação, e também a alta administração possui outras prioridades, as quais entram em conflito com o BSC. Em segundo lugar, o BSC inicia em um nível organizacional inferior e, depois, não é aceito pelos níveis superiores. Além disso, ocorre a situação inversa: a administração delega a atividade, mas sem o poder necessário para viabilizá-la. O consultor de uma empresa especializada em BSC frisou que, às vezes, a alta administração não compreende o BSC e, para resolver este problema, é necessária muita empatia para colocar adequadamente o BSC na realidade da empresa. (KAPLAN; NORTON, 2000).

A dificuldade não é o BSC em si, ou enquadrá-lo na realidade da empresa, mas fazê-lo sem ter todas as informações necessárias. Um agravante é a situação da empresa, uma vez que, quanto pior estiver sua situação, mais os executivos sonegarão as informações. Quando se trata de uma instituição governamental (ministérios, governos estaduais etc.) o sucesso dependerá da capacidade de a instituição formular estratégias que permitam instrumentalizar as políticas, levando em consideração todos os setores que são afetados ou afetam o seu êxito. Para resolver esse tipo de problemas, a alta administração deve ser convencida da importância do BSC. De outra forma é melhor não seguir adiante, interrompendo o processo (BEBER; RIBEIRO; NETO, 2006).

O programa de implantação do BSC deverá: i) estabelecer a visão e a estratégia de forma a envolver a todos na empresa; ii) comunicar a estratégia corporativa a todos na organização e; iii) levar todas as unidades a desenvolverem sua própria estratégia, de modo coerente e com a estratégia da empresa. Galas e Forte (2004) informam que o processo de implantação do BSC varia de acordo com as necessidades específicas de cada empresa, assim é necessário observar os seguintes passos: a definição da missão e os objetivos da organização, a medição do desempenho, o uso da informação sobre o desempenho e o gerenciamento baseado em desempenho.

Segundo Guimarães e Silva Filho (2007), o BSC proporciona aos gestores o instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro, inovando na junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das finanças-coorporativas, nos resultados financeiros sob a ótica dos acionistas e clientes, nos processos internos e na capacidade de mudar e melhorar continuamente.

Porém, a estratégia não é um processo gerencial isolado, é parte de um processo contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, a qual deve ser traduzida em ações individuais que estejam aliadas a ela e lhe proporcionem apoio.

A FIG 1 mostra como deve ser feita a tradução da missão nos resultados almejados.

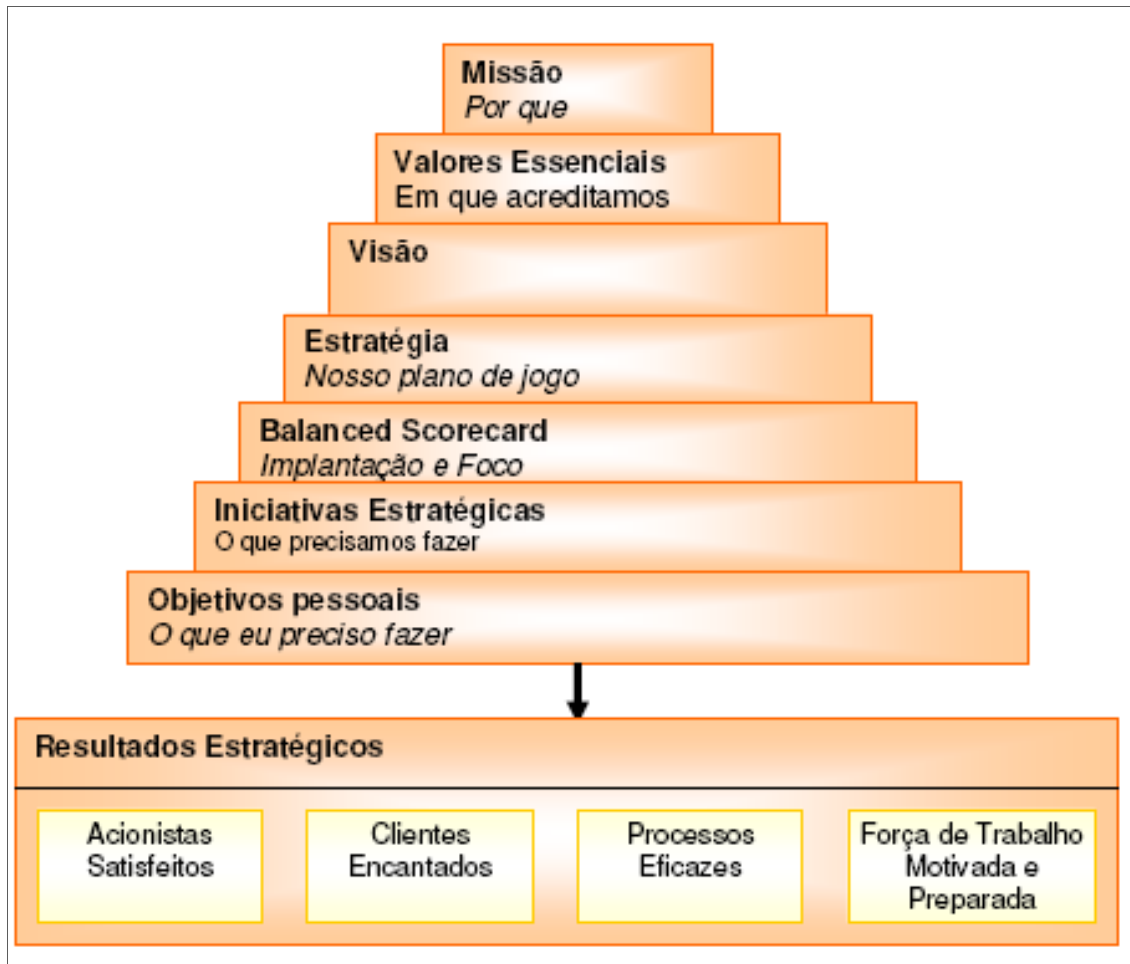


Figura 1. Traduzindo a missão em resultados almejados.

Fonte: Kaplan e Norton, 2000.

A FIG 1 demonstra que a missão é o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização. A visão da organização mostra um cenário futuro que orienta seu caminho, ela cria a imagem do destino. A estratégia define a lógica de concretização da visão, especificando trajetórias e prioridades gerais (GUIMARÃES; SILVA FILHO, 2007).

O BSC fornece as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas. Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para alcançar o sucesso empresarial. O BSC integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e de objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda organização (KRAEMER; TINOCO, 2004).

O processo de controle ganha, de tal modo, uma nova vertente, o aprendizado de circuito duplo (ARGYRIS, 1991), ou seja, não se questionam apenas as ações que estão implementando a estratégia, mas se a estratégia em si é adequada. Dessa forma, a estratégia converte-se em um processo contínuo. Todo processo só é possível, contudo, com o apoio incisivo da alta administração.

Para que o modelo de medição do desempenho das empresas se torne mais forte e mais convergente com os objetivos estratégicos da organização, é fundamental a integração do BSC com as áreas das empresas procurando corrigir as distorções provocadas pelos sistemas tradicionais de apuramento e afetação de custos a produtos e serviços (JORDAN; NEVES, 2002). O BSC, ao possibilitar uma gestão provisional baseada na estratégia empresarial, irá ultrapassar a limitação tradicional relacionada com o fornecimento de informação histórica. Neste sentido, e atendendo a Souza e Marinho (2014), o BSC permite aos responsáveis identificar os segmentos de clientes em que a empresa atua e pretende atuar e diferenciar as atividades que estão estrategicamente vinculadas à organização.

O BSC aproxima os aspectos empresariais em um enfoque unificado e sistemático; estabelece metas para desempenho superior, não apenas compatível com as melhores práticas existentes; frequentemente identifica processos inteiramente novos que são críticos para atingir objetivos estratégicos; estabelece prioridades estratégicas para a melhoria dos processos; integra o orçamento, alocação de recursos, relato e retroalimentação do desempenho (COSTA, 2006; CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2007;).

A concepção dos mapas estratégicos está fundamentada na Dinâmica de Sistemas (*System Dynamics*), em que as relações de causa e efeito permitem a discussão de diferentes visões com relação à interdependência dos elementos chaves de um processo (STORCH; NARA; STORCH, 2004). Tem como pressuposto o fato de que o comportamento de um sistema organizacional é determinado por sua estrutura (DALFOVO, 2004; SILVA; MEDEIROS JÚNIOR, 2011).

Entretanto, apesar do avanço da utilização dos mapas estratégicos na lógica sistêmica, verifica-se que o BSC comunica os objetivos estratégicos de forma linear e estática, pois desconsidera os efeitos circulares dos *feedbacks* e *delays* (tempo de espera) da estratégia. O desdobramento unidirecional do BSC não mantém conexão com as restrições impostas pelo sistema, como disponibilidade de capital financeiro ou estrutura organizacional (LINARD; FLEMING; DVORSKY, 2002; STORCH; NARA; STORCH, 2004; SOUZA; MARINHO, 2014).

A causalidade unidirecional dos mapas estratégicos do BSC fica evidente quando se considera que todas as perspectivas estão orientadas para a perspectiva financeira. Não existe possibilidade de influência da dimensão financeira sobre as outras. Além disso, os mapas não captam as variações necessárias para se ter uma visão dinâmica de um sistema, possibilitando apenas uma fotografia da estratégia (SILVA; MEDEIROS JÚNIOR, 2011).

Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo, atravessando toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nas organizações cooperativistas, é essencial a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho pelos seus gestores, até mesmo devido ao próprio modelo de autogestão que essas entidades possuem. Alguns autores (ANTONIALI; FISCHMANN; SOUKI, 2004; ROSALEN *et al.*, 2009; ALMADA *et al.*, 2011; BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012) destacam pontos negativos desse modelo de autogestão das organizações cooperativas como: (i) a falta de espírito associativo; (ii) o baixo nível

de escolaridade dos seus associados e gestores; (iii) a ausência de um processo de educação cooperativista eficaz e permanente; e, (iv) a desinformação, a qual promove sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos associados, levando o grupo diretivo das sociedades cooperativas a buscar e promover a profissionalização na área de gestão. É importante incluir neste processo também os grupos de conselheiros com vivência na atividade.

Assim a utilização da BSC com as suas perspectivas (financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento) pode contribuir para a profissionalização da gestão desse grupo de organizações e ainda constituir-se como uma importante ferramenta para a administração e avaliação de desempenho.

2.2 Estudos relacionados

Alguns pesquisadores já analisaram o BSC no ambiente de organizações cooperativas, sendo alguns deles Hubner *et al.* (2012); Diniz, Godoy e Stefano (2012); Martins *et al.* (2013) que demonstram a utilidade para esse grupo de entidades.

A pesquisa realizada por Hubner *et al.* (2012) teve como objetivo a proposição de indicadores sob a perspectiva do BSC para uma cooperativa de crédito. Para os autores é imprescindível a utilização de instrumentos de avaliação gerencial para que se possa alcançar o bom desempenho desse grupo de organização. Por meio de um questionário os pesquisadores captaram fatores ligados as perspectivas do BSC e aplicáveis ao contexto da cooperativa em estudo. Como resultado os autores apontam que a cooperativa deve manter seus esforços para utilização de indicadores de desempenho com base no BSC, de modo a incentivar colaboradores e manter o bom desempenho da instituição. Para eles a utilização de indicadores financeiros e não financeiros poderá auxiliar na gestão da instituição e avaliação dos serviços prestados.

Diniz, Godoy e Stefano (2012) buscaram em sua investigação avaliar a satisfação dos usuários de uma cooperativa de laticínios em relação a qualidade dos produtos, sob a perspectiva dos indicadores do BSC. Por meio de um estudo de caso os autores identificaram que a utilização do mapa estratégico do BSC utilizado pela organização, traça indicadores sob a perspectiva dos clientes que são coerentes com a satisfação identificada, o que permite apontar o alinhamento entre a instituição e seus objetivos, com as estratégias utilizadas e com a percepção dos seus clientes.

A pesquisa de Martins *et al.* (2013) teve por intuito analisar se os métodos de avaliação de desempenho utilizado por gestores da Central Nordeste do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil se aproximavam mais da Gestão Econômica (GECON) ou do BSC. Por meio do questionário aplicado aos gestores da entidade e o resultados encontrados foi possível concluir que ambos os modelos de avaliação de desempenho (GEGON e BSC) são utilizados, porém ficou evidente que essas práticas são instintivas e não estavam institucionalizadas na organização. Para os autores a avaliação de desempenho no contexto das organizações cooperativas é importante, tendo em vista o crescimento dessas, e também para que haja o aprimoramento das estratégias de modo a garantir vantagem competitiva.

A partir do panorama apresentado é possível apontar que a utilização do BSC em organizações cooperativas já vem sendo amplamente discutida no meio acadêmico, assim esse estudo não pretende esgotar as possibilidades de discussão das ferramentas gerenciais no contexto dessas instituições, mas contribuir para a teoria e servindo como fonte de consulta a outros pesquisadores e gestores que estejam propensos à utilização do BSC.

3 Metodologia

Beuren (2004) garante que um estudo pode ser enquadrado metodologicamente quanto ao seu objetivo, procedimentos de coleta dos dados e forma de análise dos dados. Frente a isso, esta pesquisa caracteriza-se quanto ao seu objetivo como descritiva, quanto aos procedimentos é um estudo de caso e, quanto à análise dos dados, é predominantemente qualitativa.

A pesquisa descritiva é definida por Gil (2008) como a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Dessa forma, esta pesquisa enquadra-se como descritiva, pois pretende descrever, por meio de uma análise empírica, a utilização do BSC em uma organização cooperativista.

Em relação à estratégia de pesquisa, é um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008). Já Yin (1989, p. 23) afirma que "[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Finalmente, enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, pois a sua análise dar-se-á pelo aprofundamento e acompanhamento da utilização do BSC na organização em estudo, considerando que os dados serão analisados por meio de verificação de conteúdo das entrevistas e observações realizadas. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista "[...] é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados". De acordo com esses autores, a entrevista "[...] dá a oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos".

Godoy (1995) define uma pesquisa qualitativa como sendo um ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como instrumento fundamental e o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador, enfoque indutivo.

O universo da pesquisa é composto por entidades cooperativas que atuam no cenário nacional. Por tratar-se de um estudo de caso, a amostra é composta por uma entidade cooperativista, que possui dentro do seu programa de gestão a utilização do BSC. A escolha da empresa em análise deu-se, inicialmente, pela conveniência no acesso aos dados e informações da cooperativa, e devido também

a alguns critérios como: (i) posição no cenário nacional, (ii) porte da cooperativa; (iii) utilização do BSC no seu processo de gestão.

Por tratar-se de um estudo de caso, foi necessário definir o protocolo do estudo e o validar, o que foi realizado a partir do arcabouço apurado. Nesse processo a coleta de dados ocorreu por meio de documentos disponibilizados pela cooperativa sendo eles: planejamento estratégico; diretrizes, plano de ação, indicadores, relatório de gestão, e em outra etapa foi realizada uma entrevista informal e semi estruturada com o diretor administrativo e o gestor do *Balanced Scorecard* da cooperativa. As perguntas feitas foram sobre a importância do BSC, as metas, estratégias e objetivos organizacionais.

Feita a coleta de dados, a análise ocorreu por meio da análise de conteúdo utilizando como forma de parâmetro os princípios e o esquema estrutural do BSC preconizados na literatura, bem como outros estudos que permeiam o campo pesquisado.

3.1 A Organização analisada

A cooperativa é do ramo de transportes e, atualmente, conta com um quadro de funcionários de 875 colaboradores, apresentando 52 unidades de negócio (filiais) na América Latina, situada no estado de Santa Catarina e está entre as 10 no ranking de maiores e melhores empresas de transporte do Brasil.

Em fevereiro de 1990, 143 pequenos transportadores do meio-oeste de Santa Catarina se uniram pelo associativismo. Os associados buscavam alternativas para potencializar sua atividade e ganhar mercados. Assim, definiram que este objetivo seria alcançado através de um novo modelo associativo – o cooperativismo – através de uma proposta de união, do estímulo, do desenvolvimento progressivo e da defesa em geral de suas atividades e dos interesses econômicos de seus associados. Buscavam a centralização das compras de insumos e a redução dos custos operacionais, assim iniciou suas atividades em Concórdia (SC), local que até hoje abriga sua sede. Foi assim que, em meio a um cenário visivelmente competitivo, este grupo de pequenos transportadores vislumbrou a possibilidade de conquistar seu espaço e concorrer com as principais transportadoras do Brasil.

A evolução da cooperativa acompanhou o passar dos tempos. O profissionalismo foi se instalando aos poucos e conforme a necessidade. Os empresários viram na cooperativa a oportunidade de não serem excluídos do mercado. Basicamente do transporte de alimentos, a organização passou a investir em outros modais, diversificando suas atividades. No setor de transporte, foi uma das pioneiras na área de logística, iniciou o processo de criação de filiais em vários pontos do país e cuidou para fornecer a infraestrutura necessária para que a atividade fosse mantida. Postos de combustíveis foram agregados à estrutura e, posteriormente, passaram a ser outra atividade comercial.

Hoje, a instituição não é só uma empresa com a função de agregar pequenos transportadores e tentar facilitar sua permanência na atividade. É uma organização voltada para soluções logísticas, ao mesmo tempo em que gera produtividade aos

associados, promovendo o desenvolvimento da comunidade e preservando o meio ambiente.

4 Resultados

A análise do BSC será realizada, inicialmente, na perspectiva da direção administrativa, no planejamento estratégico (PE) da entidade e nos princípios do BSC, nas perspectivas do BSC, no confronto do planejamento estratégico descrito pela administração e na verificação de que ele se encontra de acordo com o mapa estratégico da entidade.

Para Kaplan e Norton (1997), para a implantação bem-sucedida por parte da empresa, o primeiro passo deve ser a montagem do seu mapa estratégico, desmembrando sua estratégia em objetivos e, através dele, divulgar sua estratégia à equipe. Após, deve ser montado um BSC com os objetivos traçados, detalhando os indicadores relacionados a cada objetivo e para cada indicador a sua meta, bem como as ações a serem tomadas para alcançar os objetivos e as metas, além do orçamento para a execução da ação.

A implementação do BSC na cooperativa seguiu exatamente dessa forma. A entidade teve suas estratégias definidas e através do alinhamento da estratégia foram desenvolvidos os mapas estratégicos, que estão subdivididos em quatro perspectivas: resultados econômicos financeiros; mercado, clientes e imagem; tecnologias de processos; patrimônio humano, aprendizagem e crescimento (FIG 2).

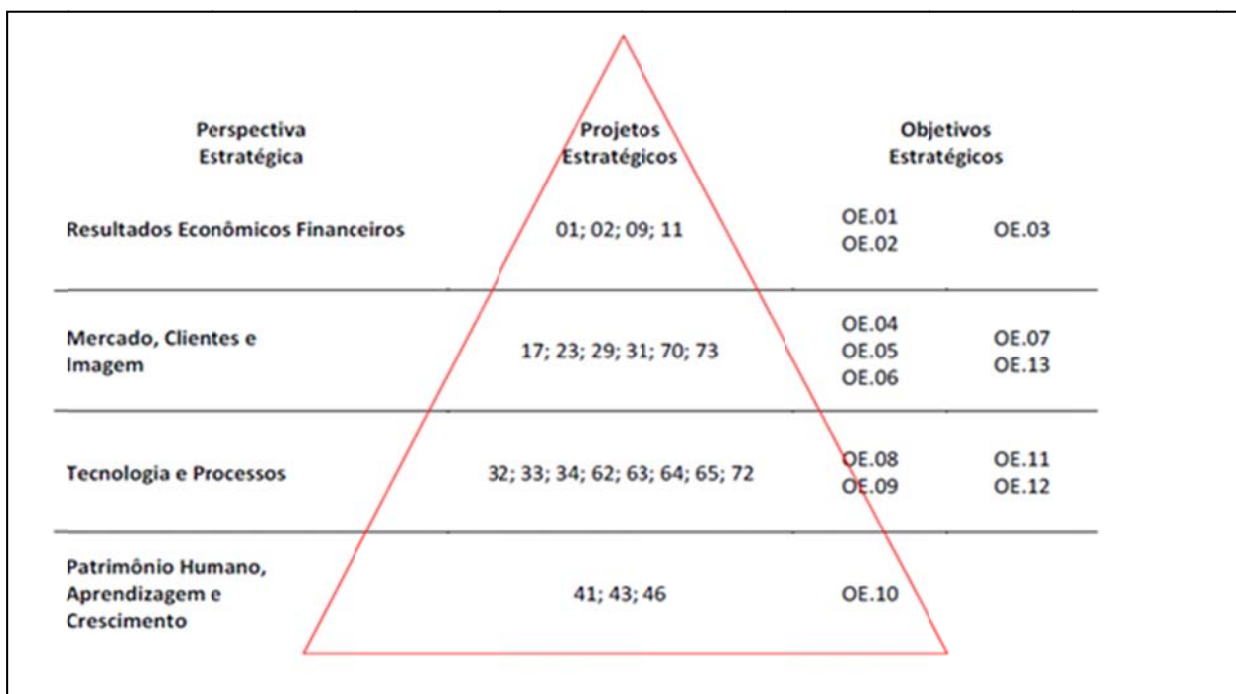


Figura 2. Mapa estratégico
Fonte: Arquivos da empresa, 2013.

De acordo com o gestor do BSC, na cooperativa *“O objetivo de cada uma das perspectivas é associar os objetivos estratégicos e projetos estratégicos de acordo com sua finalidade, fazendo com que toda a relação de causa e efeito fique respaldada e associada para dar suporte ao atingimento da visão”*.

Os indicadores de desempenho são ligados diretamente às quatro perspectivas estratégicas: financeiro; mercado e clientes; tecnologia e processo; aprendizado e crescimento. Os indicadores estão ligados de acordo com a contribuição/gestão de cada negócio, gerente, área de suporte etc.

Na elaboração do BSC, além da equipe de gestão e controladoria, juntamente com diretores e gerentes regionais da corporação, os cooperados também são envolvidos. De acordo com o gestor *“As metas estratégicas são definidas analisando a matriz SWOT, de acordo com as diretrizes do conselho para crescimento e investimento, e estão em alinhamento com a visão da entidade, que é estar entre as cinco maiores e melhores empresas de logística do Brasil”*.

Constatou-se que as estratégias estão alinhadas ao mapa estratégico e detalhadas em projetos estratégicos que dão suporte ao atendimento dos objetivos globais. A cooperativa possui, além da sua sede, a matriz, 51 unidades negócios, as denominadas filiais, sendo que elas estão subdivididas por áreas de operações, como: (i) transferência Brasil; (ii) transferência MERCOSUL; (iii) armazenagem; (iv) distribuição urbana; (v) operações dedicadas; (vi) operações contêineres; (vii) operações florestais e *off Road*; (viii) postos de combustíveis; (ix) hotel. Desta forma é necessário o alinhamento dos planos estratégicos entre as unidades de negócios com as metas globais da entidade (KAPLAN; NORTON, 2000). Para eles “[...] o alinhamento eficaz requer o entendimento de conceitos, das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo”.

Em relação a este aspecto, o gerente do BSC aponta que *“os planos estratégicos são feitos para cada negócio da empresa, pois estes possuem objetivos e metas próprias levando em consideração as suas especificidades”*. Assim, buscou-se avaliar o alinhamento entre os objetivos de unidades de negócios com os globais e, em seguida, por meio de um cruzamento, pode-se apontar que as metas específicas de cada negócio estão coerentes com as globais da cooperativa.

Verificou-se, além disso, se estes objetivos são previstos pelo processo orçamentário, uma vez que, de acordo com o gestor do BSC “[...] *as peças orçamentárias e o orçamento global da cooperativa, são construídos levando em consideração as metas orçamentárias de cada unidade e as suas metas*”. Esta afirmação pôde ser verificada por meio de uma análise da construção do orçamento, em que a sua realização é descentralizada e cada unidade elabora a sua peça, e que depois são confrontadas com as metas da unidade e da cooperativa e, por fim, quando alinhados, tornam-se parte do orçamento global.

Para Kaplan e Norton (2000), a construção do planejamento estratégico e das suas metas deve ser realizada de forma periódica, para que se possa avaliá-los e, ainda, traçar novas metas. Neste sentido o planejamento estratégico da cooperativa é revisto anualmente e as metas definidas analisando a Matriz SWOT e de acordo com as Diretrizes do Conselho de Administração para crescimento e investimentos.

Para a análise das ações que deveriam ser realizadas com o intuito de atender as metas da cooperativa, os gestores têm Painéis de Desempenho Estratégicos que recebem todo mês com os indicadores ligados à sua gestão, (alinhados com o PE). Assim sendo, todos os que tiverem desvios, deverão ser tratados através de PDCA (planejar, fazer, executar e acompanhar), sendo que são realizadas reuniões mensais para monitoramento do cumprimento da estratégia.

Na FIG 3 demonstra-se uma imagem de um painel estratégico da cooperativa.

INDICADOR	outubro/2013		2013						
	META	REAL	ACM.	jan/2013	fev/2013	mar/2013	abr/2013	mai/2013	jun/2013
RECEITA BRUTA RS	2.553.360	3.462.678	121,0%	160,6%	151,5%	121,4%	108,7%	108,2%	100,6%
SOBRA BRUTA OPERACIONAL	212.848	305.194	113,6%	164,9%	173,9%	125,9%	59,3%	84,7%	73,7%
GASTOS TOTAIS RS	82.465	96.289	106,6%	119,4%	108,9%	106,9%	111,3%	92,5%	109,3%
SOBRA ANTES ALOCAÇÕES RS	93.792	136.875	92,8%	210,5%	174,8%	111,0%	-94,6%	66,4%	23,5%

Figura 3. Painel de Desempenho Estratégico

Fonte: Arquivos da empresa, 2013.

A cooperativa tem por prática de revisão, avaliação e discussão das metas a realização de Reuniões de RADAR, que é reunião de avaliação mensal. É uma metodologia desenvolvida pela Fundação Dom Cabral, parceira da cooperativa, o RADAR é um modelo de reunião em que há o envolvimento de todos os colaboradores, por área. Na reunião são apresentados os painéis de desempenho mensais, é avaliado o que apresenta problemas e discute-se com toda a equipe as questões operacionais. Ao término de cada reunião a metodologia prevê o registro em ata dos assuntos tratados e a foto para arquivamento e comprovação. A metodologia é seguida pelas equipes e encontra-se o elo de ATA de reunião mensal da cooperativa, além da AGM que é a análise de gestão mensal, a reunião composta dos gerentes operacionais e diretoria para discussão da gestão mensal que analisa os Planos de Ação montados.

Todos os colaboradores participam das reuniões, avaliam o Painel de Desempenho Estratégico e definem as ações em conjunto para realinhar os indicadores negativos (vermelhos), quando for identificado algum indicador fora da meta são criados PDCA's de tratamento e realinhamento, avaliando-os no próximo mês para ver se foram efetivos ou não.

A partir destas constatações é possível apontar que existe o alinhamento entre a prática de BSC realizada na cooperativa e o princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais do BSC (KAPLAN; NORTON, 2000).

O segundo princípio do BSC trata de alinhar a organização à estratégia. Conforme Kaplan e Norton (2000), a entidade apresenta várias unidades de negócio, e o BSC está presente em toda sua organização. O papel da corporação está definido por sua missão “Ser o melhor caminho para clientes, oferecendo e integrando soluções em toda a cadeia de suprimentos no Brasil e MERCOSUL, incluindo e desenvolvendo associados, com simplicidade e objetividade”.

A cooperativa é uma unidade de grande porte que busca proporcionar a boa sinergia entre a matriz e suas unidades, a boa prática na tomada de decisão é adotada por ambos, buscando, portanto, um bom relacionamento entre as partes.

Segundo Kaplan e Norton (2000) “[...] as unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado se conectam a estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecard*”. A situação da cooperativa é a mesma do item anterior, as unidades se conectam através da estratégia.

Quanto ao faturamento de crescimento e o resultado, cada unidade tem uma responsabilidade específica. São independentes, mas a soma delas sustenta o objetivo da empresa. Segundo o gestor, “[...] a Cooperativa trabalha com o resultado centralizado, se cada unidade cuidar do seu, o resultado vem no final, e quando alguma filial aponta os problemas que afetam a todos os envolvidos, então o trabalho é conjunto para o resultado ser positivo e beneficiar a todos, caso contrário, o resultado negativo também afetará a todos”.

O terceiro princípio tem o intuito de transformar a estratégia em tarefa de todos. Kaplan e Norton (2000) apontam alguns itens relevantes como a consciência estratégica e os contracheques equilibrados. Consciência estratégica, para Kaplan e Norton (2000, p. 113), significa que “[...] as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.

Na cooperativa todos os colaboradores participam do monitoramento da estratégia por meio da avaliação mensal dos indicadores constantes no painel de desempenho estratégico de cada gestor, ali se avalia o que está em desacordo com a meta e criam-se Planos de Ação que reajustarão as ações para que seja possível alcançar os objetivos da organização. Diante das respostas obtidas através da entrevista, considera-se que a estratégia da cooperativa é de conhecimento de todos e é trabalhado para seu sucesso.

O terceiro item do princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos apresenta-se os contracheques equilibrados. Na cooperativa os salários estão ligados ao Plano de Cargos e Salários, sendo possível avançar dois níveis verticais anualmente e, ao mesmo tempo, há a promoção horizontal que acontece, por exemplo, quando um colaborador sai da sua estrutura de gerência e assume uma gerência em outra área. Segundo o gestor do BSC “os salários estão de acordo com o mercado, aparentemente, contando os benefícios propostos pela entidade, como vale alimentação, auxílio escola etc., está até melhor”.

O quarto princípio tem a intenção de converter a estratégia em processo contínuo. Kaplan e Norton (2000) também traçam três partes: conectar orçamentos e estratégias; reuniões gerenciais simples; e, aprendizado estratégico.

Conectar os orçamentos e as estratégias significa que empresas bem-sucedidas adotam um processo chamado de *loop* duplo, integrando o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um único processo interrompido e contínuo, no qual conectam a estratégia ao processo orçamentário.

Conforme já descrito, as metas orçamentárias são definidas de acordo com o PE da cooperativa, sendo que cada unidade de negócio elabora o seu próprio orçamento os quais, por fim, são revisados e aprovados pela direção executiva da entidade. Para o gestor *“o orçamento é de suma importância na cooperativa, pois estabelece as metas. Sem ele, não teríamos a base que sustenta a visão de ser a quinta maior”*.

O segundo item condiciona uma aplicação do BSC bem-sucedida para a utilização de sistemas de informação e análise que deem um *feedback* a este processo. A cooperativa apresenta um sistema composto por macros que automatiza o conjunto de planilhas nas quais são definidos os indicadores, suas metas e ações. Recebem o painel mensalmente, com todos os indicadores mensurados e trabalham planos de ações nos que tiverem "bolinhas vermelhas", ou seja, que estejam fora da meta.

O terceiro item diz respeito ao aprendizado estratégico. A cooperativa analisa a hipótese de correções necessárias no BSC sempre que entende que não está tendo o resultado esperado, ou quando um indicador fica mal medido e não dá resultado.

O quinto e último princípio é mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva. Kaplan e Norton (2000) afirmam que é preciso envolvimento da equipe executiva, pois o BSC é mais que um projeto de mensuração, é um processo de mudança. Inicialmente é preciso uma liderança vibrante para mobilização da equipe.

A cooperativa tem a equipe executiva toda envolvida no desenvolvimento da estratégia, dos planos, das metas e das ações, sendo necessário um trabalho aliado à motivação da equipe para um melhor resultado. A gestão do BSC na cooperativa é subdividida em planejamento, avaliação e controle. O planejamento ocorre no PE e a avaliação é mensal, de janeiro a dezembro, sendo que o controle é pelo monitoramento das ações.

Analisando o caso em estudo, a cooperativa apresentou a metodologia adequada na implantação e no desenvolvimento do BSC. Provou-se que todos os itens dos princípios foram atendidos. Assim, conclui-se que a cooperativa teve a implantação e desenvolvimento do BSC bem-sucedidos.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar a utilização do BSC no ambiente cooperativista, por meio de um estudo de caso. Para Kaplan e Norton (2000), o BSC permite o acompanhamento dos principais indicadores que dão sustentação à visão declarada no planejamento estratégico e possui princípios básicos para o sucesso

da sua utilização, os quais são: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Em relação aos princípios de Kaplan e Norton (2000), pode-se constatar que a cooperativa possui alinhamento entre todos os aspectos, como mercado, clientes, colaboradores, tendo todos como essenciais para o alcance dos objetivos.

No princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais, a cooperativa teve suas estratégias definidas e através do alinhamento da estratégia foram desenvolvidos os mapas estratégicos, que estão subdivididos em quatro perspectivas: resultados econômicos financeiros; mercado, clientes e imagem; tecnologias de processos; patrimônio humano, aprendizagem e crescimento. De acordo com o gestor do BSC na cooperativa “*O objetivo de cada uma das perspectivas é associar os objetivos estratégicos e projetos estratégicos de acordo com sua finalidade. Fazendo com que toda a relação de causa e efeito fique respaldada e associada para dar suporte ao atingimento da visão*”. Assim, conclui-se que a organização está alinhada ao princípio básico do BSC.

No princípio de alinhar a organização à estratégia, apresentou-se o alinhamento da entidade por sua missão: “Ser o melhor caminho para clientes, oferecendo e integrando soluções em toda a cadeia de suprimentos no Brasil e MERCOSUL, incluindo e desenvolvendo associados, com simplicidade e objetividade”. A Cooperativa é uma unidade de grande porte, que busca proporcionar a boa sinergia entre a matriz e suas unidades, sendo que a boa prática na tomada de decisão é adotada por ambos, buscando, deste modo, um bom relacionamento entre as partes.

Por meio do princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos, a consciência estratégica da organização está focada para que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas de modo a contribuir para o êxito da mesma, todos os colaboradores participam do monitoramento da estratégia através da avaliação mensal dos indicadores, entretanto, considera-se que a estratégia da cooperativa é de conhecimento de todos e é trabalhado para seu sucesso.

Em relação ao princípio que prevê a definição das metas orçamentárias, as mesmas são definidas de acordo com o PE da cooperativa, sendo que cada unidade de negócio elabora o seu próprio orçamento. O item deste princípio condiciona uma aplicação do BSC bem-sucedida para a utilização de sistemas de informação e análise os quais deem *feedback* a este processo. A cooperativa apresenta um sistema no qual são definidos os indicadores, suas metas e ações, os usuários recebem o painel mensalmente, com todos os indicadores mensurados, o que caracteriza o quarto princípio: converter a estratégia em processo contínuo.

Enfim, o quinto princípio proposto por Kaplan e Norton (2000) é mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva. A cooperativa apresenta a equipe executiva toda envolvida no desenvolvimento da estratégia, dos planos, das metas e das ações, todos trabalham juntos para a motivação da equipe e para o melhor resultado.

Assim, constata-se que a cooperativa possui o alinhamento entre as suas práticas e aquilo que está preconizado na literatura por Kaplan e Norton (2000). Isso evidencia que o BSC é uma forma de avaliação de desempenho utilizável em entidades cooperativas que possuem plena definição de sua estratégia de longo prazo e visão de futuro e que o que é preconizado na literatura quanto à falta de profissionalização da gestão das cooperativas, pelo menos neste caso, não é real.

Como principal limitação dessa investigação, relata-se o fato da impossibilidade de generalização dos dados, tanto por ser a análise de um caso bem como o próprio fenômeno discutido pode sofrer influências e especificidades, conforme for implementado e gerido. Para novos estudos, sugere-se a investigação da percepção dos clientes, fornecedores, associados dessas organizações quanto ao conhecimento e entendimento da contribuição dessa ferramenta para a gestão e desempenho de cooperativas.

Este trabalho analisou o *Balanced Scorecard* em uma Cooperativa de Transporte do Estado de Santa Catarina e analisou os princípios básicos do BSC, conforme autores Kaplan e Norton (2000). Por meio do desenvolvimento do BSC na cooperativa pode-se concluir que a cooperativa está trabalhando adequadamente, conforme prevê a fundamentação bibliográfica do *Balanced Scorecard*.

Referências

ALMADA, S. R.; ABREU, M.C.S.; CUNHA, L.T.; SILVA FILHO, J.C.L. Desafios para a formação de cooperativas agrícolas na cadeia de suprimento de biodiesel no estado do Ceará. *Reuna*, v. 16, n. 4, p. 13-26, 2011.

ANTONIALI, L. M.; FISCHMANN, A. A.; SOUKI, G. Q. *Influência da eleição dos dirigentes na continuidade das estratégias em cooperativas agropecuárias*. *Revista de Administração – FEAD*, v.1, n.1, p. 77-96, 2004.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 1991. Atlas, 2004.

BERBER, S. S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. J. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. *Revista Produção Online*. Florianópolis. v. 6, n. 2, 2006.

BEUREN, I. M. *Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard*. *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, p. 38-53, 2007.

COSTA, A. P. P. . *Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

DALFOVO, O. Resenha: - Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis - (Kaplan, Rober S., Norton, David P. - 2004). *Revista de Negócios*, v. 9, n. 4, p. 249-252, 2004.

DINIZ, J.L.P.; GODOY, L.P.; STEFANO, N.M. O uso da ferramenta *Balanced Scorecard* com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10, n.3, p. 653-684, 2012.

GALAS, E.S.; S.H.A.C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, v.10, n. 5, p. 1-29, 2004.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v.35, n.2, 1995.

GUIMARÃES, N.; SILVA FILHO, S.J.M. *Aplicação do Balanced Scorecard como Instrumento de Avaliação de Desempenho: O caso da Incubadora de empresas de Base Tecnológica da UFF*. Boletim Técnico Organização & Estratégia, v. 3, n. 3, p. 351-372, 2007.

HUBNER, B. T.; TIECKER, S. S.; UTZIG, M. J. S.; MAGRO, C. B. D.; DITTADI, J. R.; LAVARDA, C. E. F. Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*: o caso de uma cooperativa de crédito. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 11, n. 31, p. 9-22, 2012.

JORDAN, H.; NEVES, J.; RODRIGUES, J. *O Controle de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora, Lisboa. 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 15. ed. Rio de Janeiro. Campus. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. *Organização Baseada na Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios*. 9. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2000.

KATO, J. M. *Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através do Seis Sigma e Balanced Scorecard*, Rev. FAE, Curitiba, v.6, n.2, p.113-124, maio/dez. 2003.

KRAEMER, M. E. P.; TINOCO, J. E. P. *Contabilidade e gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA NETO, D. *Formulação de projetos para o setor privado: Implantando e Alinhando Projetos em sua Empresa*. Editora do Autor, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, V. G.; GIRÃO, L.F.A.P.; SILVA FILHO, A.C.C.; ARAUJO, A.O. A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do GECON e do *Balanced Scorecard*: estudo de caso em uma central de cooperativas de Crédito. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v.1, n.1, p.99-117, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. *Performance drivers: a practical guide using the balanced scorecard*. New York: John Wiley and Sons, 1999.

PORTER, M. A. *Nova Era da Estratégia*. HSM Management. Ed. Especial. São Paulo, 2000.

RAMOS, F. M.; COLPANI, J.P.; FURTADO, J.M.; WARKEN, I.L.M. Práticas orçamentárias das cooperativas agropecuárias do Estado de Santa Catarina. *RBC: Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 1, p. 74-87, 2014.

ROSALEM, V.; SILVA, E.A.; SILVA, F.F.; ALCÂNTARA, V.C. Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. *Administração Pública e Gestão Social*, v.1, n.1, p. 46-66, 2009.

SILVA, C. A. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V. Mapa estratégico do balanced scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 10, p. 28-41, 2011.

SILVA, C. *Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor*, *Revista FAE*. 1999.

SILVA; SELIG; RIBEIRO. *Uma proposta para integrar a gestão do conhecimento ao Balanced Scorecard*. Porto Alegre, 2007.

SOUZA, H., *Balanced Scorecard BSC: Uma ferramenta de gestão*, 2006.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S.V. Planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard*: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. *Gestão e Planejamento*, v. 15, p. 213-237, 2014.

STALK, G., Jr. *Time – The next source of competitive advantage*. Harvard Business Review, Boston, v. 66, 1998.

STORCH, C.R.R.; NARA, E.O.B.; STORCK, L.A. Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção*, v.4, n.4, 2004.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.

YIN, R. K. *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul. - set. 1994.

