



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAMY DE LIRA MEIRA

BALANCED SCORECARD:
estudo de caso em uma cooperativa de crédito

JOÃO PESSOA

2014

THAMY DE LIRA MEIRA

BALANCED SCORECARD:

estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Finanças e Contabilidade do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Dra. Márcia Reis Machado.

JOÃO PESSOA

2014

THAMY DE LIRA MEIRA

BALANCED SCORECARD:
estudo de caso em uma cooperativa de crédito

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Finanças e Contabilidade do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

João Pessoa, _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Márcia Reis Machado – UFPB
Orientadora

Prof. Me. Christiano Coelho - UFPB
Examinador I

Prof. Victor Hugo Dias Diógenes
Examinador II

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me concedido o dom da persistência na realização deste trabalho e me guiado em todas as etapas da minha vida.

Agradeço aos meus pais, que me deram uma educação digna ao longo do meu crescimento e aos meus irmãos, Lourena e Marcello, que me ajudaram nos momentos de necessidade e souberam me ouvir e me orientar.

Aos meus amigos, que sempre me confortaram e alegraram nos bons e maus momentos.

Aos colaboradores da empresa onde ocorreu o estudo de caso, por ter me dado um enorme arcabouço de experiência e conhecimento e pelo auxílio na execução da monografia.

A Prof^a. Dra. Márcia Reis Machado, pela paciência, compreensão e dedicação quanto ao auxílio para a conclusão do presente trabalho.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram e me ajudaram, direta ou indiretamente, para que este trabalho fosse realizado com sucesso.

RESUMO

Mediante a instabilidade do cenário mercadológico, as organizações buscam ferramentas de gestão que auxiliem a determinar com maior competência suas estratégias. Os tradicionais indicadores financeiros não são mais suficientes para isso, havendo a necessidade de considerar outros indicadores de desempenho, principalmente em organizações sem fins lucrativos. Surge o BSC com a finalidade de fomentar o equilíbrio entre a análise de ativos tangíveis e intangíveis da organização. O objetivo principal desta pesquisa foi desenvolver um modelo de *Balanced Scorecard* para uma instituição financeira cujo papel é ser a central das cooperativas de crédito da sua rede na região nordeste. Para tanto, houve uma coleta de dados *in loco*, através do estudo de caso como ferramenta metodológica, onde foram colhidas informações a respeito da missão, valores e visão da empresa e dos objetivos almejados. Algumas dificuldades foram encontradas ao longo da pesquisa como a falta de um modelo específico de BSC para cooperativas de crédito e a construção da relação de causa e efeito exposta no mapa estratégico. Como resultado, os objetivos estratégicos foram traduzidos em quatro perspectivas no mapa estratégico: financeira, relacionada à participação da cooperativa no mercado; clientes, relacionada à qualidade do atendimento oferecido aos associados; processos internos, relacionada à variedade de produtos e serviços oferecidos; e aprendizado e crescimento, relacionada à capacitação dos colaboradores, bem como o avanço da tecnologia da informação. Como perspectiva futura, espera-se que o mapa seja comunicado e detalhado para que possa tornar-se referência na instituição.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Cooperativas de Crédito. Mapa Estratégico.

ABSTRACT

By the instability of the marketing landscape, organizations are looking for management tools that help determine their strategies with greater competence. The traditional financial indicators are not enough anymore for this, when the need to consider other performance indicators, especially in nonprofit organizations. Come to BSC in order to foster a balance between analysis of tangible and intangible assets of the organization. In this paper, we try to develop a model of Balanced Scorecard for a financial institution whose job is to be the central cooperative credit the Northeast. To reach this objective, there was a collection of data in the company, through the case study as a methodological tool, where information was collected about the company's mission and the intended objectives. Some difficulties had been found during the research like the lack of a specific model of BSC for credit unions and building the relationship of cause and effect exposed at the strategic map. As result, the strategic objectives are translated in four perspectives: financial, related to the participation of cooperative in market; clients, related to the quality of the treatment offered to members; internal process, related to the variety of products and services offered; and learning and growth, related to the training of employees, as well the advance of information technology. In a future perspective, it is expected that map be communicated and detailed to become reference in institution.

Key-words: Balanced Scorecard. Credit Unions. Strategic map.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os Princípios do BSC	20
Figura 2 - Modelo de Relação Causa e Efeito	21
Figura 3 – Organograma da Cooperativa X	21
Figura 4 – Missão da Cooperativa X	30
Figura 5 – Visão da Cooperativa X	31
Figura 6 – Valores da Cooperativa X	31
Figura 7 – Mapa Estratégico da Cooperativa X	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de Estratégia para a Empresa e para os Clientes	23
Quadro 2 – Perspectiva do Cliente	24
Quadro 3 – Estratégia da Cooperativa X	34

LISTA DE ABREVIATURAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BSC	Balanced Scorecard
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SNF	Sistema Financeiro Nacional
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Geral	12
1.2.2	Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	14
2.2	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	15
2.3	PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	16
2.4	BALANCED SCORECARD.....	17
2.4.1	Histórico.....	17
2.4.2	Conceito	18
2.4.3	Princípios do BSC	19
2.4.4	Perspectivas do BSC.....	21
2.4.4.1	Perspectiva Financeira.....	22
2.4.4.2	Perspectiva dos Clientes.....	23
2.4.4.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	24
2.4.4.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	26
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3	METODOLOGIA	28
4	BALANCED SCORECARD: caso prático.....	29
4.1	COOPERATIVA X.....	29
4.2	MISSÃO, VALORES E VISÃO.....	30
4.3	PRODUTOS E SERVIÇOS DA COOPERATIVA.....	32
4.4	EQUIPE RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DO BSC.....	33
4.5	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	33
4.6	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	34

4.7	MAPA ESTRATÉGICO.....	35
4.8	VANTAGENS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ELABORAÇÃO DO SCORECARD.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Em 1992, através de um artigo publicado por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard business School* e David P. Norton, presidente da *Renaissance Solution*, foi apresentado uma metodologia de medição e gestão chamada *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* é um instrumento que:

“integra as medidas derivativas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.” (KAPLAN; NORTON, 2003, p.9)

O *Balanced Scorecard* atua na empresa como uma ferramenta de gestão que integra o desempenho passado da organização com o desempenho futuro através das suas quatro perspectivas, a fim de atingir os objetivos estratégicos.

Devido a grande competitividade do mercado em que as organizações estão inseridas, elas buscam um diferencial estratégico através da gestão.

Essa gestão permite a interação entre todas as áreas da empresa [...] de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 2002, p. 28).

O BSC é uma alternativa a ser utilizada pelas organizações, desenvolvendo, através da análise de indicadores tangíveis e intangíveis, uma forma para alcançar os objetivos planejados e sobreviver no ambiente competitivo.

Com as cooperativas de crédito isso não é diferente. Para Fraga e Silva, (2010, p. 6) o planejamento estratégico é indispensável no setor em que as cooperativas estão inseridas.

Um sistema de gestão estratégica como o BSC, entra em uma cooperativa de crédito como um instrumento que auxilia a diretoria e a gerência na tomada de decisão, em relação às variáveis que determinam o desempenho da gestão.

No decorrer deste trabalho será abordado um estudo de caso dentro de uma cooperativa de crédito que já possui planejamento estratégico e será construído um modelo de *BSC* para a mesma.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenhos que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC oferece as empresas os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro.

1.1 PROBLEMA

Conforme abordado na introdução, o BSC surge na empresa como uma ferramenta que permite traduzir a estratégia da organização em objetivos e indicadores, facilitando a disseminação das intenções da alta administração com todos os envolvidos.

Diante do fato de que a cooperativa estuda não possui tal ferramenta, surge a seguinte problemática: Quais as dificuldades encontradas na elaboração do modelo *Balanced Scorecard* para uma cooperativa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Levantar as dificuldades encontradas na elaboração do modelo *Balanced Scorecard* para uma cooperativa.

1.2.2 Específicos

- a) Descrever os processos e etapas da elaboração do modelo do BSC.
- b) Elaborar o modelo do BSC para a cooperativa em estudo.
- c) Levantar as possíveis facilidades encontradas na cooperativa de crédito, no processo de elaboração do modelo.

1.3 JUSTIFICATIVA

“No Sistema Financeiro Nacional (SFN) as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2013).

As cooperativas de crédito estão ganhando cada vez mais destaque no Sistema Financeiro Nacional e o *Balanced Scorecard* se mostra como uma ferramenta que fornece um diferencial estratégico dentro da empresa através das quatro perspectivas: financeira; aprendizado e crescimentos; processos internos e de clientes, reforçar a gestão e melhorar a prestação de serviços aos associados, visando à permanência da cooperativa no mercado.

A empresa estudada apesar de possuir um planejamento estratégico, não se utiliza dos métodos da ferramenta do BSC. O presente trabalho se justifica por apresentar um modelo de BSC próprio para esta organização com a finalidade de contribuir com a gestão da empresa e descrever as etapas da elaboração do modelo.

Além disso, este trabalho poderá servir de base de estudo, futuramente, para outras entidades do mesmo ramo ou ainda, outros projetos de pesquisa, e também para a empresa onde ocorreu o estudo de caso, se seus executivos tiverem interesse em fazer um processo de implantação desta ferramenta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O Cooperativismo é uma doutrina que tem as cooperativas como uma organização de pessoas, sem qualquer distinção ou discriminação, de forma democrática, com direitos e deveres a cumprir para todos os sócios (SESCOOP, 2011).

O movimento cooperativista surgiu no início do século XIX na Inglaterra com a Revolução Industrial. Em 1843 os operários tecelões se organizaram em uma sociedade civil e no dia 24 de outubro de 1844 fundaram a SOCIEDADE DOS PROBOS PIONEIROS DE ROCHDALE LTDA, primeira cooperativa da história, com o resultado da economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano, ou seja, a finalidade não era o lucro (SICOOB, 2001). Os tecelões de Rochdale buscavam naquele momento uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao capitalismo ganancioso, a subjugação do trabalho ao capital, os baixos salários, exploração da jornada de trabalho e do desemprego crescente advindo da revolução industrial (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

A primeira cooperativa de crédito rural nasceu na Alemanha em 1848 pelas ideias de Frederich Wilhelm Raiffeisen, que fundou as chamadas “Caixas de Crédito Raiffeisen”, com a finalidade de estimular o crédito aos agricultores (SICOOB, 2001).

O cooperativismo de crédito urbano surgiu em 1867, também na Alemanha, na pequena cidade de Delitzsch, idealizado por Hermann Schulze. Caracterizava-se por prever o retorno das sobras líquidas proporcional ao capital, por não restringir sua área de atuação e por pagar seus dirigentes. (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

No Brasil, tem-se o registro do surgimento do termo "cooperativismo" em solo brasileiro em 27 de outubro de 1889, quando os funcionários públicos de Ouro Preto fundaram sua "Sociedade Cooperativa Econômica" na cidade de Minas. Embora fosse caracterizada como uma cooperativa de consumo, a entidade previa em seu estatuto a existência de uma "caixa de auxílios e socorros", destinada às viúvas de associados e a sócios que caíssem na "indigência por falta absoluta de meio de trabalho". Também há uma referência à existência da "Sociedade

Beneficente de Juiz de Fora", criada em 15 de março de 1885, portanto antes da de Ouro Preto (BANRICOOP, 2012).

Em 1902, a partir da motivação do Padre Theodor Amstad em conjunto com outras 19 pessoas, fundou a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, atual SICRED pioneira RS, primeira cooperativa de crédito da América Latina, em Linha Imperial, Nova Petrópolis/RS (SICREDI, 2006). Toda movimentação financeira era feita através de depósitos, que recebiam uma pequena remuneração. Admitia que qualquer pessoa depositasse suas economias. Com as sobras eventualmente apuradas, criava reservas para enfrentar, com mais segurança, momentos de dificuldade. (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Cooperativismo origina-se da palavra cooperação (GAWLAK; RATZKE, 2007). As cooperativas de crédito possuem funções iguais as de um banco, entretanto são destinadas a um público específico: seus cooperados.

O órgão regulador das instituições financeiras, o Banco Central do Brasil (BACEN) conceitua cooperativa de crédito como,

é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados. O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc), desenvolvendo o espírito de cooperação e ajuda mútua. (BACEN, 2011)

Logo, o capital é propriedade dos associados, e eles possuem os mesmo direitos e deveres, podendo desfrutar dos mesmos serviços oferecidos, independente do valor aplicado na conta capital.

2.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Os Princípios do Cooperativismo foram gerados e aprovados na mesma época em que surgiu a primeira cooperativa do mundo, em 1844, na Inglaterra (GAWLAK; RATZKE, 2007).

Com a evolução da economia mundial e a modernização do Cooperativismo, esses princípios foram adaptados para a realidade dos dias atuais. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileira (OCB), os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática, são eles:

Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Esses princípios são os primeiros passos a serem dados para seguir a doutrina cooperativista e transformar ideias em ações. É através deles que os valores são postos em prática e o foco da organização torna-se o associado e o meio em que ele está inserido.

2.4 BALANCED SCORECARD

2.4.1 Histórico

Durante a Era Industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas do Século XX, o advento da Era do Conhecimento tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 60).

Os autores também falam que, em 1990, havia uma preocupação por parte dos Estados Unidos, em medir o desempenho das empresas, pois os métodos de verificação utilizados estavam se tornando arcaicos. Foi então que surgiu um estudo patrocinado pela *KPMG* com o Instituto *Nolan Norton*, que deu origem a um artigo intitulado *Measuring performance in the organization of the future* (mensuração do desempenho na organização do futuro).

De acordo com Silva, Santos e Santos (2006, p.60) o aperfeiçoamento deste estudo resultou em um modelo que “considera os objetivos em curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho e as expectativas interna e externa do desempenho empresarial”. Esta pesquisa foi realizada por Robert S. Kaplan, Professor da *Harvard Business School*, bom como por David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, em 1992, que foi publicada na *Harvard Business Review* em um artigo intitulado: *The balanced scorecard – measures that drive performance* (*Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desenvolvimento*).

2.4.2 Conceito

O conceito “*Balanced Scorecard*” tem sua tradução comumente utilizada NO Brasil como sendo um “Sistema Gerencial de Performance”, expressão já popularizada que significa Indicadores Balanceados de Desempenho. (ARAÚJO, 2010, p.50).

Para Silva, Santos e Santos (2006,p.61) essa metodologia compreende um conjunto de medidas e gráficos que possibilita aos administradores uma visão ampla dos negócios da empresa. Essa visão permite que os administradores tenham mais clareza aos analisar as quatro perspectivas, contribuindo para o processo de tomada de decisão e garantindo o desempenho financeiro do negócio.

Prado (2002, p. 15) corrobora que o BSC é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centrada em indicadores chaves.

Consoante os pais do BSC Kaplan e Norton (1997, p. 24), “para os executivos o BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”, ou seja, oferece uma perfeita compreensão dos objetivos estratégicos da empresa, o que é fundamental para obter sucesso.

2.4.3 Princípios do BSC

Para obter sucesso com a implantação da ferramenta BSC é necessário enxergá-la não apenas como um projeto de medição, mas também como um processo de mudança organizacional da empresa.

Desta maneira, podemos observar um conjunto de cinco princípios, identificados por Kaplan e Norton, de uma organização orientada pela estratégia. Herrero (2005, p. 33) detalha estes princípios da seguinte forma:

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais - Deve-se descrever a estratégia utilizando como instrumento de comunicação os Mapas Estratégicos. Identificar e explicar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultado financeiro. E selecionar o scorecard de indicadores não financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.

Alinhar a Organização à Estratégia - Integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional ou corporativa. Promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização. E utilizar os temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.

Transformar a Estratégia em Tarefa de Toda a Organização – Difundir a estratégia da direção para as equipes operacionais por meio da combinação de diferentes canais de comunicação. Educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa. Definir *scorecards* individuais e organizacionais e vinculá-los ao sistema de remuneração e recompensa.

Converter a Estratégia em Processo Contínuo – Elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas e avaliar periodicamente a consistência da estratégia competitiva. Criar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado em todos os níveis da empresa e criar sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário desenvolver relatórios gerenciais para avaliação do desempenho.

Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva – Realizar a iniciativa do *Balanced Scorecard* definindo um líder do processo, sendo ele responsável por motivar e dar autonomia aos integrantes da equipe. Mobilizar a equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo e implementar um modelo de Governança Corporativa.

Esses princípios são o caminho mais simples para implementar o *Balanced Scorecard* nas organizações, com o propósito de focalizar e alinhar o patrimônio a estratégia, ou seja, transformar medidas intangíveis em resultados tangíveis.

Figura 1 – Os Princípios do BSC



Figura 1: Os Princípios do BSC
Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p. 33)

De acordo com a figura, todos os princípios convergem para o centro, onde fica o sistema de gestão do *Balanced Scorecard*.

2.4.4 Perspectivas do BSC

Conforme mencionado anteriormente, as medidas do *Balanced Scorecard* estão focadas sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. De acordo com Ceretta e Quadros (2003, p.9) o BSC interliga medidas do desempenho passado com os vetores que fomentam o desempenho futuro, indo de encontro com o objetivo estratégico da empresa, como o objetivo de traduzi-la em termos operacionais o desempenho da organização.

Kaplan e Norton (1997) relatam que o sistema de medição deve explicitar todas as relações existentes dentre as perspectivas, pois elas tem que ser coordenadas e ratificadas, posto que as quatro perspectivas ilustram a relação de causa e efeito. É importante enfatizar que essas perspectivas derivam da estratégia da organização e depois de definidas devem ser incorporadas a mesma.

De acordo com a Figura 2, podemos observar como toda uma cadeia de relações de causa e efeito pode ser relacionada com as quatro perspectivas do BSC:

Figura 2 - Modelo de Relação Causa e Efeito

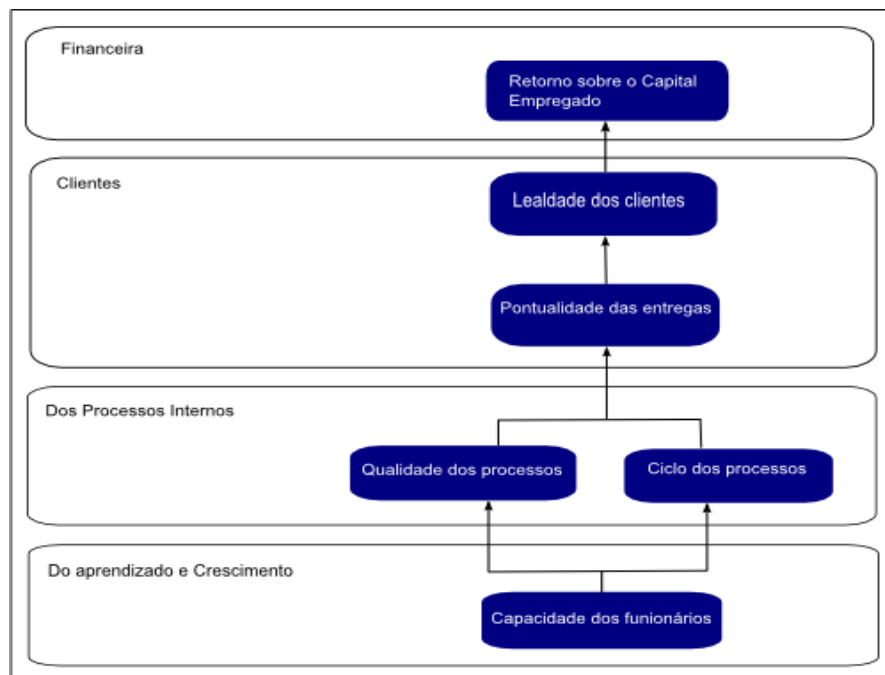


Figura 2: Modelo de relação causa e efeito
Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (1997)

2.4.4.1 Perspectiva Financeira

“Os Objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49). Os autores dizem ainda que, toda e qualquer medida selecionada deve ser integrada à cadeia de relações de causa e efeito com o intuito de melhorar os indicadores financeiros da empresa.

Ao iniciar o desenvolvimento da pesquisa, segundo os autores, as unidades de negócio devem identificar seus objetivos e estratégias que, por sua vez, irão desempenhar um duplo papel: “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.50)

Essas medidas financeiras devem refletir a estratégia da unidade de negócios e é importante ressaltar que essas medidas se tornarão inadequadas se

aplicadas a unidades de negócios distintas, pelo fato de que cada unidade possui uma estratégia específica.

Para vincular os objetivos financeiros à estratégia da unidade de negócios, Kaplan e Norton identificam três fases a serem seguidas como estratégia para as unidades de negócios:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a fase inicial é a de crescimento onde a empresa possui produtos e serviços com grande potencial de desenvolvimento e terá que se utilizar deste potencial para investir na infraestrutura da empresa e potencializar os processos internos. Tendo como objetivo financeiro nesta fase aumento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Na fase de sustentação os autores explicam que as empresas ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimento, mas o foco está em obter excelentes retornos sobre o capital investido. Ou seja, caracteriza-se pela busca da lucratividade e retorno nos investimentos. Nesta fase os projetos da empresa devem ser direcionados para saldar dívidas, acrescer a capacidade e buscar se aperfeiçoar.

Depois de investir fortemente nos produtos e serviços na fase de crescimento, vem a fase de sustentação, onde a empresa irá manter sua participação no mercado e seus objetivos financeiros estarão relacionados à lucratividade.

E por fim, a colheita, como o próprio nome já diz a empresa irá colher os investimentos feitos nas fases anteriores, onde tem como principal meta maximizar os fluxos de caixa e a diminuir a necessidade de capital de giro. Nesta fase os investimentos não são grandes apenas o bastante para manter equipamentos e capacidades. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50 - 51)

Após essas três fases, ficou claro que a principal finalidade dos objetivos financeiros é geral um índice de retorno superior ao capital investido. O *Balanced Scorecard* permite que os executivos das unidades de negócio enxerguem de maneira notória esses objetivos.

2.4.4.2 Perspectiva dos Clientes

De acordo com Herrero (2005, p. 100), a perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se todas as estratégias que foram investidas na empresa em *marketing*, produtos, serviços, experiência de compra e relacionamento, foi percebido e aprovado pelos clientes. O autor ainda mostra que é possível à alta administração se as estratégias e os custos estão dando os resultados esperados. O Quadro 1 mostra um exemplo de estratégia para a empresa e para os clientes.

Quadro 1 - Exemplo de Estratégia para a Empresa e para os Clientes

Perspectiva do Cliente e do Mercado			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Atrair e reter mais clientes.	Numero de novos clientes nos segmentos estratégicos.	Conquistar novos clientes por segmento.	Introduzir programa de fidelização dos clientes.

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p. 100)

Kaplan e Norton (1997) elaboraram o chamado grupo de medidas essenciais dos clientes, essas medidas são comuns a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação de mercado
- Retenção de clientes
- Captação de clientes
- Satisfação de clientes
- Lucratividade de clientes

Essas medidas podem ser agrupadas em cadeia, como mostra a Quadro 2:

Quadro 2 - Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos

Clientes	de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

Depois de identificar essa relação de causa e efeito dentro da empresa, será muito mais fácil identificar o que satisfaz o cliente e conseqüentemente mantê-los na empresa, aumentando assim, sua fatia no mercado. E tudo isso reflete no lucro, deixando as entradas de fluxo de caixa mais frequentes.

2.4.4.3 Perspectivas dos Processos Internos

Kaplan e Norton (1997) determinam que na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos cruciais em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Para isto, os sistemas convencionais de medição de desempenho realizam apenas a monitoração e melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo, já o *Balanced Scorecard* faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Herrero Filho (2005) complementa que o maior desafio do executivo líder e da equipe de projeto é identificar quais são os processos que contribuem para a execução da estratégia. O autor ainda define que os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do BSC:

- Concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente;
- Contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado;
- Indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio.

Segundo Kaplan e Norton (1999), cada empresa se utiliza de diferentes métodos para obtenção de resultados. Entretanto existe uma cadeia de valor genérica que as empresas podem utilizar como modelo para adaptar à perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais:

- Inovação
- Operações
- Serviço pós-venda

No processo de inovação “a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.” É um processo longo que envolve “eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação”, onde as empresas devem pesquisar novos mercados e identificar novos clientes e suas preferências e necessidades. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 102 - 103)

Já o segundo estágio, os autores determinam que é o das operações, onde os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes, ou seja, começa com o pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço, as operações tem tendência a se repetirem e as técnicas de administração serão aplicadas para controlar e melhorar todo o processo do início ao fim.

No primeiro processo a organização irá fazer um estudo acerca do mercado em que ela está inserida, para só então passar para a segunda fase, onde os produtos e serviços serão ofertados para os clientes pertencentes aquele determinado mercado. Além disso, a fase de operações irá acompanhar todo processo da criação do produto até a entrega ao consumidor final.

O ultimo estágio fala sobre o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço. “Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito”. As empresas podem até criar estratégias para aperfeiçoar tais serviços e “todas essas atividades agregam valor aos produtos e serviços que as empresas oferecem aos clientes-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 111).

2.4.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Segundo Herrero (2005, p. 156) o desafio dessa perspectiva é “avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos”. O autor ainda corrobora que a perspectiva de aprendizado e crescimento irá “mensurar” o

empregado pela sua capacidade intelectual e como suas competências geram valor para a empresa.

Com a experiência vasta de Kaplan e Norton (1997) na elaboração de BSC para várias empresas, eles identificaram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidade dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Os autores falam que para uma melhoria contínua é necessário uma reciclagem dos funcionários, para que suas mentes sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais, principalmente dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

“A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação”, mas, para que os funcionários se desempenhem de maneira eficaz é imprescindível que ele obtenha excelentes informações. Um bom sistema de fornecerá “informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa”, “*feedback* rápido”, informações sobre “processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.”(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 141)

Essas suas fases mostram como é importante investir nos funcionários e nos sistemas de informação por eles utilizados. Um funcionário desunido da estratégia da empresa torna-se um atraso na trajetória para alcançar os objetivos traçados. Assim como, funcionários bem treinados, porém com um sistema de informação “fraco” ou até mesmo desatualizado, também contribui para atrasar o avanço da empresa. Os executivos devem estar sempre investindo em cursos e seminários e em novas tecnologias para suas empresas, a fim de evitar empecilhos como estes.

E por último a categoria da motivação, *empowerment* e alinhamento que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), mesmo os funcionários habilitados devem ser motivados em interesse da empresa e devem ter liberdade para tomar decisões e agir quando necessário.

O vetor de motivação, *empowerment* e alinhamento, na perspectiva de aprendizado e crescimento, têm como objetivo a harmonia do clima organizacional

no sentido de motivar os funcionários para que eles possam realizar seu trabalho da melhor maneira.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos” (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p.43).

Já Oliveira (2001) diz que o planejamento estratégico estabelece um caminho a ser trilhado pela organização.

É uma forma de pegar ideias sobre determinado tema e, a partir dele, desenvolver objetivos e metas necessárias para atingir um resultado esperado. É um conjunto de ferramentas que sozinhas não funcionam, mas se postas em conjunto e direcionadas para determinada direção elas irão convergir de maneira favorável ao principal objetivo da empresa.

O planejamento estratégico é a base do *Balanced Scorecard*, pois é através dele que esta ferramenta irá refletir a estrutura da organização de acordo com a estratégia formulada.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é considerada qualitativa. A pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (VAN MAANEN, 1979, p. 520). O estudo será feito no local de origem de dados e se dará através de um arcabouço de interpretações dos dados coletados, esse arcabouço servirá como base para estabelecer caminhos para a pesquisa.

Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos e, para este trabalho, será utilizado o estudo de caso como procedimento técnico. Estudo de caso é definido por Cervo e Bervian (2002, p. 67) como “[...] a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.” Será um estudo isolado, numa determinada empresa, se fazendo uso de recursos que a mesma tem a oferecer e levando-se em consideração as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Quanto ao objeto, é uma pesquisa bibliográfica. Segundo Machado, Famá e Godoy (2011), a pesquisa bibliográfica refere-se à contribuição teórica relevante publicada, onde foram utilizados livros e artigos publicados sobre *Balanced Scorecard*, cooperativas de crédito e planejamento estratégico.

A empresa em questão é a central da sua rede de cooperativas de crédito da região nordeste tendo como principal objetivo a organização em comum dos serviços econômicos, financeiros e institucionais de interesse dos associados, integrando e orientando suas atividades, através das cooperativas singulares. Por não ter autorização para divulgação do nome da empresa, ela será chamada de Cooperativa de Crédito X.

O estudo de caso foi realizado na matriz da Cooperativa de Crédito X em apenas uma reunião com a gerente de controladoria. Nesta conferência foram feitas uma série de perguntas acerca do planejamento estratégico da empresa, como também quem seria um possível arquiteto e equipe responsável para a implantação do *Balanced Scorecard*. Além disso, a empresa concedeu materiais com informações necessárias para a realização deste projeto, porém não permitiu a divulgação dos mesmos. Essas informações foram utilizadas no decorrer do trabalho para a construção do modelo de BSC.

4 **BALANCED SCORECARD:** caso prático

4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO X

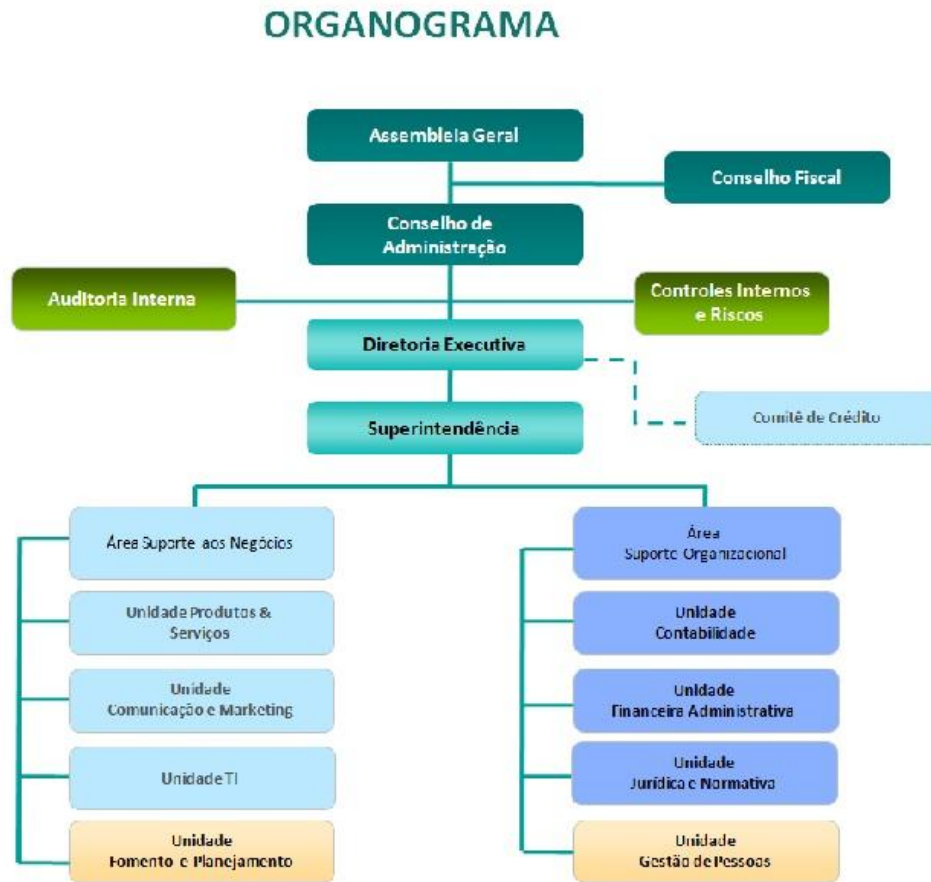
A cooperativa de crédito estudada faz parte de uma rede de cooperativas espalhadas por todo país e são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil. É um sistema sólido que integra: a Confederação Nacional das Cooperativas X Ltda, que tem como função defender os interesses das cooperativas, oferecer serviços e promover a padronização, supervisão e integração de todos os sistemas; a Bancoob DTVM, distribuidora de títulos e valores; o Sicoob Previ, fundação que oferece plano de previdência complementar; a Cabal Brasil, bandeira e processadora de cartões e a Ponta Administradora de Consórcios. Conta ainda com o Fundo Garantidor do Sicoob (FGS), que confere confiabilidade ao sistema e garante a proteção dos recursos de seus mais de dois milhões de associados. (SICOOB CONFEDERAÇÃO, 2013).

De acordo com a confederação, o sistema oferece os mesmo serviços oferecidos por um banco, porém de maneira distinta, uma vez que os resultados são compartilhados com os associados e os recursos obtidos são investidos nas comunidades, incentivando o comércio e a produção e criando oportunidades de emprego e renda. Por isso, na Cooperativa de Crédito X, os associados, além de usuários dos produtos e serviços financeiros, também são os donos do negócio, com direitos e deveres a cumprirem.

O Sistema das Cooperativas de Crédito X possui 15 cooperativas centrais, sendo uma delas localizada no Nordeste na cidade de João Pessoa na Paraíba, que será a cooperativa abordada para o estudo de caso do *Balanced Scorecard*. A central da rede de cooperativas de crédito X do nordeste tem como principal objetivo: a organização em comum dos serviços econômicos, financeiros e institucionais de interesse dos associados, integrando e orientando suas atividades, através das cooperativas singulares.

A Figura 3 demonstra o organograma da cooperativa estudada.

Figura 3 - Organograma da Cooperativa X



Fonte: Cooperativa X

4.2 MISSÃO, VALORES E VISÃO

Para Oliveira (2001, p. 326), “missão é a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”.

Kaplan e Norton (2004, p. 36) reconhecem que missão é a “declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados”.

Com isso temos a missão da Cooperativa de Crédito X, como se pode observar na Figura 4.

Figura 4 - Missão da Cooperativa X

Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades.

Fonte: Cooperativa X

A visão de uma organização é conceituada por Tavares (2005, p. 99) como sendo “uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca”. A visão descreve o que os proprietários e principais executivos pensam a respeito da empresa em relação às metas e cenário de atuação. A Figura 5 mostra a visão da Cooperativa X.

Figura 5 - Visão da Cooperativa X

Ser reconhecido com a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados

Fonte: Cooperativa X

Os valores de uma organização “representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”, assegura Oliveira (2002, p. 67). Esse conjunto de princípios tem forte interação com as questões éticas e morais da empresa e serve de embasamento para as decisões a fim de que a empresa se consolide ao longo do tempo.

Podemos observar os valores da Cooperativa de Crédito X, de acordo com a Figura 6.

Figura 6 - Valores da Cooperativa X

- Transparência,
- Comprometimento,
- Respeito,
- Ética,
- Solidariedade,
- Responsabilidade.

Fonte: Cooperativa

4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Cooperativa de Crédito X conta com vários produtos e serviços, visando à comodidade e a agilidade no atendimento aos seus cooperados.

Os principais produtos fornecidos são:

- Cheque Especial - O limite de crédito disponível em conta corrente é calculado de acordo com a política de crédito adotada pela cooperativa. É uma modalidade de crédito rápida, para as despesas de emergência;
- Conta Corrente – Nos moldes do sistema bancário, economizando tarifas;
- Consórcio - O consórcio é a arte de poupar em grupo. O Sistema de Consórcios é modalidade de acesso ao mercado de consumo baseado na união de pessoas físicas ou jurídicas, em grupo fechado, cuja finalidade é formar poupança comum destinada a aquisição de bens móveis, imóveis e serviços, por meio de autofinanciamento;
- Crédito Consignado - O crédito pessoal é uma das modalidades facilitadas de empréstimo com a qual o associado pode contar. O crédito é liberado em conta, sem a necessidade de comprovação de como o dinheiro será utilizado;
- Débito Direto Autorizado (DDA) - É uma inovação que tornará os serviços bancários ainda mais eficientes. Pelo novo sistema, os cooperados previamente cadastrados nesta modalidade podem acessar de forma eletrônica (internet e caixa eletrônico) suas contas a pagar, antes remetidas em forma de boletos de cobrança (títulos), como por exemplo, condomínios, parcelas de seguro saúde, mensalidades escolares, etc. O débito não será automático, pois é você quem decide quando e como vai pagar, assim como faria com os boletos impressos, o DDA é apenas um processo que registra a obrigação de pagamento de forma eletrônica, sem a utilização do formulário em papel;
- Internet Banking - É a maneira mais conveniente, rápida e segura para acessar a conta corrente ou poupança pela Internet. Podendo realizar consultas, pagamentos, agendamentos, entre outros;
- Investimentos - Comodidade, segurança e rendimento certo. Com taxas competitivas no mercado, as cooperativas oferecem retorno garantido. A rentabilidade das aplicações podem ser pré ou pós-fixadas, com liquidez

diária ou no vencimento. Neste caso, o Imposto de Renda (IR) é cobrado no resgate do dinheiro;

- Seguros - Uma linha completa de seguros com coberturas variadas que se encaixam perfeitamente no seu orçamento. Existem inúmeras vantagens de seguros de vida, de automóvel, residencial, entre outros. Os seguros são oferecidos em parceria com a Mapfre, a maior seguradora de bens da América Latina;
- Empréstimos Pessoais – Empréstimo e financiamento de bens duráveis, com juros inferiores aos praticados no mercado financeiro.

4.4 EQUIPE RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DO BSC

Conforme Kaplan e Norton (1997) a organização deverá selecionar uma pessoa para atuar como arquiteto ou líder do projeto. Ele será responsável pela sua organização, filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*. Os autores ainda corroboram que o arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, garante à equipe a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado e mantém o processo no rumo certo e dentro do prazo.

Esse arquiteto costuma ser um alto executivo de áreas de apoio da empresa, como um vice-presidente de planejamento estratégico, um *controller* ou até mesmo um consultor externo para dar assistência no processo de desenvolvimento.

O diretor líder do projeto capaz de realizar o desenvolvimento deste projeto na Cooperativa X é o *controller*, um profissional bem preparado, com vasta experiência e que tem conhecimento sobre todas as áreas de negócio da organização, bem como as necessidades de cada núcleo. Se houvesse uma implantação da ferramenta, a equipe de projeto também contaria com a participação do Superintendente da empresa e do Conselho de Administração.

4.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Segundo Lima, Moreira e Sedrani (2005, p.4) os desafios do BSC são estruturados na forma de objetivos estratégicos, inter-relacionados por relações de

causa e efeito. Bitencourt (2010, p. 84) corrobora que os objetivos descrevem os principais pontos de alcance para a organização e que eles são os norteadores das ações de seus usuários, permitindo uma melhora nos resultados de desempenho.

- Objetivo Financeiro – aumentar a participação no mercado, tornando-se referência no país.
- Objetivo do Cliente – atender às necessidades dos associados e clientes internos e externos.
- Objetivo de Processos Internos – garantir domínio de portfólio disponível.
- Objetivo de Aprendizado e Crescimento – contar com uma equipe altamente competente e engajada e a melhor tecnologia da informação que atenda às necessidades do negócio.

Estes objetivos darão diretrizes a serem seguidas pela organização, ou seja, após definido um objetivo para uma perspectiva o próximo passo será definir o caminho para alcançar tal meta e chegar a uma estratégia final.

4.6 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após definido os objetivos, é necessário desenvolver estratégias como meio para alcançar os objetivos traçados. No quadro abaixo podemos observar as estratégias criadas pela Cooperativa de Crédito X.

Quadro 3 - Estratégias da Cooperativa X

Perspectiva	Objetivos	Estratégias
Financeira	Aumentar a participação no mercado, tornando-se referência no país.	Fortalecer o marketing; Padronizar abordagens e estratégias de vendas; Promover o desenvolvimento regional.
Cliente	Atender às necessidades dos associados e clientes internos e externos.	Conhecer o associado; Oferecer um atendimento de qualidade; Pesquisas de satisfação.
Processos Internos	Garantir domínio de portfólio disponível.	Pesquisas de novos produtos e serviços; Melhorar os produtos e

		serviços já existentes; Capacitar os funcionários para que eles solucionem os problemas com eficácia.
Aprendizagem e Crescimento	Contar com uma equipe altamente competente e engajada e a melhor tecnologia da informação que atenda às necessidades do negócio.	Promover o desenvolvimento de dirigentes e empregados; Seguir os princípios cooperativistas; Aprimorar a tecnologia.

Fonte: Cooperativa X

4.7 MAPA ESTRATÉGICO

Para Silva, Santos e Santos (2006, p. 96) “o mapa estratégico tem a função de descrever a lógica da estratégia, constituindo-se na representação visual dela, mostrando, com clareza, os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los”.

O mapa estratégico é o primeiro passo para a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma organização e de acordo com os autores Kaplan e Norton (2004, p. 58) ele “fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC” e ilustra a relação de causa e efeito associando os resultados a cada uma das perspectivas.

Figura 7 – Mapa estratégico da Cooperativa X

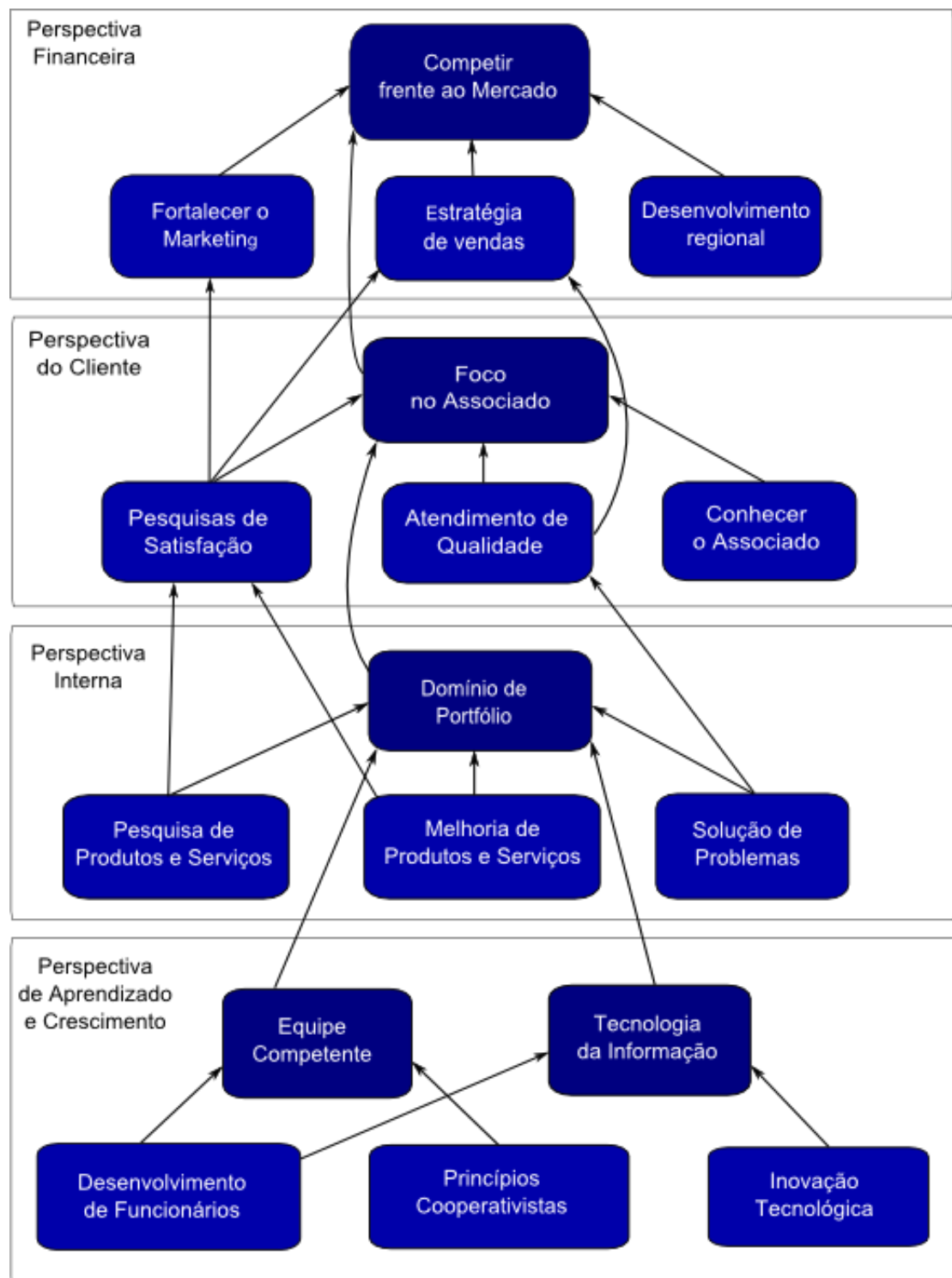


Figura 7: Mapa estratégico da Cooperativa X
Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo financeiro da Cooperativa de Crédito X está diretamente ligado à perspectiva dos clientes, já que para se destacar no mercado financeiro é necessário que os associados e acionistas estejam satisfeitos com o desempenho

da empresa. Este desempenho está relacionado tanto com as estratégias de venda e produtos e serviços oferecidos, como também com os procedimentos internos. É uma demonstração clara da relação de causa e efeito que, por sua vez, reflete a estratégia da empresa.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base de toda esta relação, pois o desenvolvimento de funcionários e o avanço da tecnologia crescendo paralelamente, irá refletir nos procedimentos internos, indo de encontro a satisfação dos cooperados, ou seja, podemos identificar uma relação com a perspectiva do cliente.

Como mencionado anteriormente, o mapa estratégico mostra a relação de causa e efeito. Um exemplo claro desta relação é o seguinte: se a Cooperativa de Crédito X toma a decisão de investir em um novo sistema ERP e capacitar seus funcionários através de treinamentos para utilizá-lo, o resultado será uma **equipe competente** e uma boa **tecnologia da informação**; esses dois itens irão proporcionar a oportunidade para a empresa aumentar seu leque de produtos e serviços, garantindo o **domínio de portfólio**; se a cooperativa possuir mais produtos e serviços, ela será capaz de atender, de maneira eficaz, as necessidades de mais associados, atingindo a perspectiva do cliente que é o **foco no associado**; e por fim, um cliente feliz se torna um cliente fiel e atrai novos clientes, que irá culminar no crescimento da organização para que ela possa **competir frente ao mercado financeiro**.

4.8 FACILIDADES E DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ELABORAÇÃO DO SCORECARD

“Um *scorecard* bem construído eloquentemente descreve a estratégia e faz o vago e impreciso mundo de visões e estratégias vir à tona através das claras e objetivas medidas de desempenho escolhidas pela empresa” (NIVEN, 2002, p. 20).

Neste sentido a Cooperativa de Crédito X facilitou bastante a constituição do BSC, pois a organização trabalha com um programa interno de gestão de desempenho onde são propagados alguns princípios entre os funcionários, tais como: o foco no associado, visando atender às suas necessidades; orientação para resultados, em conformidade com os objetivos da cooperativa; gestão da informação entre os usuários, para que sejam divulgadas apenas informações relevantes;

trabalho em equipe e capacidade de reconhecer e lidar com dificuldades encontradas ao longo do dia-a-dia. Todos esses fundamentos fizeram com que a elaboração dos objetivos e estratégias do *scorecard* se projetasse de maneira natural indo de encontro com a visão da organização.

De acordo com Silva, Santos e Santos (2006, p. 65), para converter a missão, valores e visão da empresa em estratégia e, a partir desta obter a vinculação com os *scorecards* individuais e de equipe com intenção de atingir as metas, a empresa precisa estabelecer “um processo de cascata”. Os autores definem este processo como o desenvolvimento do BSC em cada um de todos os níveis da organização, o alinhamento dos objetivos e medidas estratégicas dos *scorecards* de alto nível com os de baixo nível e serão usados para medir o progresso da empresa como um todo. Outra facilidade encontrada na Cooperativa X é que todos os empregados já estão vinculados à estratégia, traduzindo-a nas operações e visando a obtenção de sinergias, facilitando o processo de cascata.

Todavia, todo projeto tem suas dificuldades, uma delas foi o fato de não existir um modelo de *Balanced Scorecard* próprio para as cooperativas de crédito, não foi encontrada uma metodologia específica para as cooperativas ou outras instituições financeiras sem fins lucrativos, devido ao uso limitado desta ferramenta por esse tipo de organização. Por não existir um BSC específico foi necessário adaptar modelos de outras empresas para a Cooperativa de Crédito X, porém cada empresa possui mercado, desafios e oportunidades diferentes umas das outras, sendo esta adaptação uma tarefa árdua, que contou com a ajuda da Cooperativa estudada para o fornecimento das informações necessárias.

Feito isto, o próximo obstáculo encontrado foi a construção do mapa estratégico em razão da relação de causa e efeito. Para Silva, Santos e Santos (2006, p. 69) esses mapas “constituem-se em direcionadores da estratégia, em que cada indicador de BSC se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que vincula os resultados esperados, oriundos da execução estratégica, com os vetores que induzirão a essas consequências”. Kaplan e Norton (1997, p. 156) corroboram que “toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa”.

É através da relação de causa e efeito que o *scorecard* deve contar a história da estratégia da unidade de negócios. Por exemplo, se um funcionário tiver

um treinamento de vendas adequado, irá proceder de maneira correta ao oferecer um produto ou serviço ao cliente, que por sua vez ficará satisfeito, ou seja, com a eficácia das vendas o lucro aumentará.

No caso da Cooperativa de Crédito X, o objetivo primordial é ser a principal instituição financeira do Brasil. Porém, antes disso, existe uma série de cadeias de ligações entre as quatro perspectivas do BSC que irão culminar no atingimento deste objetivo.

O mapa estratégico é quem irá mostrar toda esta relação. Após definido os objetivos e os meios para atingi-los, foi feita uma análise para concordância desses dados. A partir desta concordância, os vetores de consequência foram ligados aos resultados esperados para cada perspectiva, a fim de transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis para a empresa.

“As relações de causa e efeito fornecem uma trilha específica a ser seguida para você atingir a estratégia. Sem esta série de conexões, você não terá nada mais do que uma coleção de medidas financeiras e não financeira” (NIVEN, 2002, p. 164). Podemos dizer que a relação de causa e efeito é um fator crítico no mapa estratégico, uma vez que sem essa conexão não haveria sucesso no processo de comunicação da estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que apesar dos bancos privados ainda dominarem o ranking das instituições financeiras no mercado brasileiro, as cooperativas de crédito vem crescendo a cada ano e conquistando, embora por enquanto pequena, sua fatia no mercado.

A missão do cooperativismo é proporcionar melhor qualidade de vida aos cooperados e a comunidade, incentivando a inclusão social e promovendo o crédito cooperativo, através da organização financeira dos próprios cooperados.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* possui características que auxiliam a gestão das cooperativas de crédito e vão de encontro ao alcance dos objetivos estratégicos. Visto que o BSC dá ênfase a pessoa, assim como as cooperativas que priorizam seus cooperados e funcionários e não só o aspecto financeiro da organização.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que reflete o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, através da relação de causa e efeito entre as suas quatro perspectivas.

Conforme exposto, foi desenvolvido um modelo de BSC para determinada cooperativa de crédito, alcançando desta forma o objetivo geral deste trabalho.

A presente pesquisa também demonstrou a importância de se criar ou adaptar um sistema de gerenciamento para as cooperativas de crédito. As estratégias da organização foram descritas por meio de aspectos tangíveis e intangíveis no mapa estratégico resultante, visando o alcance dos objetivos.

Foram retratadas todas as etapas de elaboração do modelo, sendo elas: a equipe responsável pelo desenvolvimento do BSC, a definição dos objetivos, a definição das estratégias e a construção do mapa estratégico.

A dificuldade encontrada inicialmente no projeto foi a falta de um modelo específico de BSC para as cooperativas, tendo apenas modelos de empresas de diferentes mercados para servir de base na criação de um novo.

Outro obstáculo foi a análise das informações obtidas para formulação da relação de causa e efeito no mapa estratégico. Esta análise foi feita através de uma harmonização entre os objetivos e as estratégias da organização para compor os *scorecards* do mapa. Sem esta conexão a empresa só teria conjuntos isolados de medidas financeiras e não financeiras.

Em contrapartida, houve o apoio da Cooperativa X na realização da pesquisa, fornecendo as informações necessárias para o avanço do trabalho.

Foi identificado também, na conjuntura da empresa, o desdobramento da estratégia em várias áreas, cada departamento mediante uma parcela de contribuição individual e conjunta, coopera para a realização da estratégia como um todo. O chamado processo de cascata.

Este trabalho poderá servir de base para implantação do *Balanced Scorecard* na Cooperativa de Crédito X, se assim os executivos da empresa desejarem. E para outros projetos de pesquisa da mesma área.

Espera-se que este estudo possa sinalizar a importância do planejamento estratégico para as cooperativas de crédito através do BSC, colaborando diretamente para alinhar e esclarecer a missão e contribuindo para a obtenção de um resultado satisfatório para a empresa e seus cooperados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. **Organizações sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. v.1.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:<
<http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>>. Acesso em: 28 nov 2013.

BANRICOOP. **História das cooperativas de crédito**. 2012. Disponível em:<
http://banricoop.coop.br/cooperativismo_historia_das_cooperativas_de_credito>. Acesso em: 26 dez 2013.

BITENCOURT, Marluci Freitas. **Implantação do *balanced scorecard* como instrumento para avaliação de desempenho na gestão estratégica dos municípios**: um estudo de caso na prefeitura municipal de Criciúma. 2010. 122f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CERETTA, Paulo Sérgio; QUADROS, Cláudio Joel de. **Implementação do *Balanced Scorecard***: um caso prático. 2003. Disponível em:
<<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15513>>. Acesso em: 29 dez 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DASAULNIERS, Julieta Beatriz R. **Responsabilidade social e universidade**. Canoas: ULBRA; Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. 216 p.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E.. **Balanced Scorecard: planejamento estrategico no contexto das Organizações do Terceiro setor**. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v.1, n.1, dez 2010.

GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. 3. ed. Curitiba: Linarth, 2002. 116 p.

GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2007.

GENDRON, Marie. Using the balanced scorecard. **Harvard management update**: a newsletter from Harvard Business School , v.2, n. 10, p. 7 -10, oct. 1997.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 .

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LIMA, Roberto Campos; MOREIRA, Fábio Fontanela; SEDRANI, Luiz Gustavo M. **O que é Balanced Scorecard?** : a evolução do BSC de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica. 2005. Disponível em: <www.3gen.com.br/uploads/O_que_é_Balanced_Scorecard1.pdf>. Acesso em: 27 nov 2013.

MACHADO, Júlio Henrique; FAMÁ, Rubens; GODOY, Carlos Roberto de. Análise do potencial de geração e manutenção do Valor Econômico Agregado no setor petrolífero mundial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.187, jan./fev. 2011.

NIVEN, P. **Balanced Scorecard step-by-step**. New York: John Wiley & Sons, Professio, 2002.

OCB SESCOOP. **Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 28 nov 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organizações e métodos** – Uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SESCOOP. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.bahiacooperativo.coop.br/historia-do-cooperativismo.php>>. Acesso em: 27 nov 2013.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 27 nov 2013.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia *Balanced Scorecard***. Paraná: E-BOOK, 2002.
Disponível em:
<<https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Livro%20Balanced%20Scorecard.pdf>>
Acesso em: 12 dez 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano.
Administração e planejamento estratégico. 20. ed. Curitiba: Ipbex, 2007.

SICOOB CONFEDERAÇÃO. **O Sicoob**. Disponível em:
<<http://www.sicoob.com.br/o-sicoob>>. Acesso em: 21 dez 2013.

SICOOB PLANALTO. **História do Cooperativismo de Crédito**. Disponível em:
<<http://www.sicoobplanaltocentral.coop.br/index.php/fale-conosco/faq-perguntas-frequentes>>. Acesso em: 8 mar 2014.

SICCOOB NE. **Produtos e serviços**. Disponível em:
<<http://www.sicoobne.com.br/produtos.htm>>. Acesso em: 21 dez 2013.

SICREDI. **Histórico**. 2006. Disponível em:
<<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=31215666&selectedMenuItemId=48&menuId=14&paneSelected=2&psmlToBack=103&timemilis=1353069994290&idxMaxNavHistory=1>>. Acesso em: 26 dez 2013.

SILVA, José Alberto Teixeira; SANTOS, Roberto Fernandes do; SANTOS, Neusa Maria Bastos S. **Criando valor com serviços compartilhados: *balanced scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VAN MAANEN, John . Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, n. 24, p. 520 - 526, 1979.